

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Sigrid Jamnes

**EURES TEENUSE
TULEMUSLIKKUSE MÕÕTMISE
PARENDAMINE EESTI
TÖÖTUKASSA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: MA Raigo Ernits

Pärnu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele.....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud „ 2015. a.

TÜ Pärnu Kolledži.....osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sisukord.....	3
1. Tulemuslikkuse juhtimine ja -mõõtmine	9
1.1. Tulemuslikkuse juhtimise olemus ja võimalused.....	9
1.2. Tasakaalus tulemuskaardi olemus, kasutamise võimalused ja väljakutsed	17
1.3. Tulemuslikkuse hindamise eripära avalikus sektoris	27
2. EURES tulemuslikkuse hindamise analüüs Eesti Töötukassas	34
2.1. Peamised kitsaskohad EURES teenuse pakkumisel Eesti Töötukassas	34
2.2. EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamise uuring.	45
2.3. Ettepanekud EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks.....	56
Kokkuvõte	64
Viidatud allikad	67
Lisad	79
Lisa 1. Eesti Töötukassa protsessikaart.....	79
Lisa 2. Eesti Töötukassa arengukava tegevuskava	80
Lisa 3. Eesti Töötukassa struktuur.....	82
Lisa 4. EURES teenuse kliendiprofiilid ja teenuse osutamise viisid.....	83
Lisa 5. EURES teenuse kataloogi eesmärgid, mõõdikud, elluviijad	86
Lisa 6. Eesti Töötukassa maakondliku osakonna struktuur	87
Lisa 7. Eesti EURES struktuur	88
Lisa 8. Eesti Töötukassa palgasüsteem	89
Tabel 9. Andmete kogumise metoodika, ajakava, valim/infoallikas, eesmärk.....	90
Lisa 10. Fookusgrupi ettepanekud	91
Lisa 11. Küsimustik osakonnajuhatajale	93
Lisa 12. Osakonnajuhatajate tagasiside kokkuvõte	94

Lisa 13. Küsimustik EURES nõustajale	100
Lisa 14. EURES nõustajate tagasiside kokkuvõte	101
Lisa 15. Küsimustik EURES teenusejuhile	105
Lisa 16. Telefoniinterjuu kokkuvõte EURES teenusejuhiga	106
Lisa 16. Küsimustik Eesti Töötukassa teenuse osakonna juhile, -asetäitjale	107
Lisa 17. Eesmärk, tulemusmõõdik ja sihtväärtus EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks	108
Summary	109

SISSEJUHATUS

Tulemuslikkuse mõõtmine võimaldab organisatsioonil ennast hinnata, vaadata üle eesmärgid ja parandada organisatsiooni tööd. Mõõtmise eelduseks on hoolikalt läbimõeldud tulemusnäitajad ja nendele seatud sihid, mis peavad olema reaalseid ja jõukohaseid, et oleks hiljem mida mõõta ja hinnata. Sealjuures tuleb märgata ja kaasata töötajaid, sest arenguvõimeline ja motiveeritud töötajaskond aitab tõsta tulemuslikkust ja suurendada kliendirahulolu.

Erinevate Euroopa riikide tööturuametid pakuvad tööotsijatele nii pikaajalisi karjäärivõimalusi kui lühiajalisi töökogemuse täiendamise ning parandamise võimalusi. Eestis on jätkuvalt suurimas vaesusriskis töötud, sealhulgas pikaajalised töötud ning probleemid nende tööturule rakendamisel ei ole kadunud. Tulenevalt tööotsijate õigusest töötada teistes Euroopa riikides on võimalik oma majanduslikku olukorda parandada või uusi karjäärivõimalusi leida.

Samas jälgides Eesti demograafilist arengut: rahvastiku vananemine, ülalpeetavate määra kasv, seab see ohtu tööjõu pakkumise tööturul. Viimase rahvaloenduse andmetel kahaneb Eesti elanikkond kiiremini kui eelneval perioodil. Väljarändajate suurem osakaal sisserändajatest, pingestab kohalikku tööjõuturgu ning riigieelarvet. Globaalse migratsioonibaromeetri (*Global Migration Barometer*) hinnangul on Eestis juba praegu suhteliselt suur kvalifitseeritud tööjõu vajadus.

Euroopa töövahendusvõrgustik (edaspidi EURES) aitab tööandjatel leida teistest Euroopa Majanduspiirkonna (EMP) riikidest sobivat tööjõudu. Võrgustik toetab õiglase ja vabatahtliku geograafilise ja ametialase liikuvuse kasvu, annab informatsiooni teiste Euroopa riikide vabadest töökohtadest, tööle asumise tingimustest ja töötamisega seonduvatest sotsiaalsetest garantiidest. Samuti teavitab ja suunab Euroopast saabuval töötajaid ning nõustab neid elamis- ja töötamisvõimaluste osas.

Eestis koordineerib EURES võrgustiku tegevust Eesti Töötukassa, avalik-õiguslik juriidiline isik, kes korraldab töötuskindlustust ja viib ellu Eesti Vabariigi tööpoliitikat. Töötukassa peamiseks eesmärgiks on aidata inimesi tööle, sealhulgas suurendada teadlikkust EURES võrgustiku ja teenuste osas, nii tööotsijate kui tööandjate seas. Eesti Töötukassa näeb EURESe eesmärgina pakkuda teavet vabadest töökohtadest, tööotsijate tööalast nõustamist ning tööandjate toetamist tööjõu värbamisel üle Euroopa.

Arvestades eelpool nimetatud riigi, kogukonna- ja organisatsioonitasandi ootusi ja tuginedes senistele EURES teenuse osutamise kogemusele töötukassas on käesoleva magistritöö eesmärgiks teha ettepanekuid Eesti Töötukassa juhtkonnale EURES teenuse pakkumise tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks. Uurimistulemuste põhjal tehtavad ettepanekud on suuatuud Eesti Töötukassa juhtkonnale, kes saab kogutud ja analüüsitud materjale kasutada hiljem EURES teenuse siseauditi läbiviimisel. Seatud eesmärgi saavutamisel leitakse vastused järgmistele küsimustele: millised on EURES teenuse ülesehitus ja põhimõtted ning mida teha, et lahendada EURES teenusega seotud kitsaskohad Eesti Töötukassas? Magistritöö eesmärgist ja uurimisküsimustest tulenevalt on uurimisülesanded järgmised:

- anda ülevaade tulemuslikkuse juhtimise olemusest ja rakendamise võimaluste kohta organisatsioonis;
- uurida tulemuslikkuse mõõtmise meetodeid, analüüsida tasakaalus tulemuskaardi kasutamise põhimõtteid ja probleematikat;
- uurida tulemuslikkuse hindamise eripära avalikus sektoris;
- selgitada välja peamised kitsaskohad EURES teenuse pakkumisel Eesti Töötukassas;
- viia läbi EURES teenuse tulemuslikkuse parendamise uuring Eesti Töötukassas;
- teha ettepanekuid Eesti Töötukassa juhtkonnale EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks.

Käesoleva töö koostamiseks kasutatakse nii võõr- kui eestikeelset teaduskirjandust kui teadusandmebaasides (Emerald, EBSCO) leiduvaid artikleid jt teemakohaseid materjale

ja raamatuid. Teema praktilise külje avamiseks mitmete autorite koostöö tulemusena valminud uuringute andmeid. Töö koosneb kahest osast.

Teoreetilises osas keskendutakse tulemuslikkuse juhtimise ja -mõõtmise meetoditele. Uuritakse tulemuslikkuse juhtimise olemust ja võimalusi, sealhulgas tasakaalus tulemuskaardi kasutamise põhimõtteid ja probleeme selle rakendamisel. Vaadeldakse tulemuslikkuse hindamise eripära avalikus sektoris. Tulemuslikkuse juhtimise ja -mõõtmise teoreetiline käsitus tuginetakse teadlaste (Kloot, Martin 2000; Mwita 2000; Boivaird, Löffler 2003; Neely et al. 2004; Armstrong 2006, 2011; Brundan 2010; Parmenter'i 2010 jt) tulemuslikkuse juhtimist ja -mõõtmist kajastavatele seisukohtadele ja hinnangutele. Tasakaalus tulemuskaardi praktiliste suunade analüüsimisel toetutakse teadlaste (Kaplan, Norton 1992-2010; Neely et al. 1995-2005, Chong, Choi 2005, Parmenter'i 2010 jt) uuringute tulemustele.

Empiirilises osas viiakse läbi EURES tulemuslikkuse hindamise analüüs Eesti Töötukassas. Kogutakse andmed Eesti Töötukassa ja Euroopa töövahendusvõrgustiku, sealhulgas Eesti EURES teenuse tulemuslikkuse juhtimise ja -mõõtmise osas. Uuritakse EURES teenuse eesmärke, tegevust ja nende tulemusnäitajaid. Toetudes dokumentide analüüsile, tuuakse välja Eesti Töötukassa kui EURES teenust pakkuva organisatsiooni peamised kitsaskohad. Sealjuures kasutatakse ka autori isiklikku kogemust ja vaatluste käigus kogutud teavet. Antakse ülevaade „EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamise uuring“ läbiviimise meetoditest, ajast ja kirjeldatakse tulemusi. Tehakse ettepanekuid Eesti Töötukassa juhtkonnale EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks.

Käesolev magistritöö on kvalitatiivne valdkonnauuring, kus uurimismeetoditena kasutatakse dokumendianalüüsi, töötukassa poolt läbi viidud tööotsijate-, tööandjate- ja personali rahuloluuuringuid. Valimisse kaasatakse ekspertidena teenuseosakonna juhataja ja -asetäitja, EURES teenusejuht, maakondlike osakondade osakonnajuhatajad ning EURES nõustajad. Andmeid kogutakse fookusgrupiintervjuu, intervjuu ning küsimustike abil.

Arvestades, et tegemist on valdkonnauuringuga, mille käigus intervjuueritakse ja küsitletakse EURES teenusega seotud eksperte, võib olla probleemiks tagasiside saamine.

See võib tuleneda nende reaalsest ajapuudusest või muudest aspektidest. Lisaks vajab teema uurimine organisatsiooni sisedokumentide analüüsi, mistõttu võib olla probleemiks ligipääs kõigile failidele.

Antud magistritöö pakub huvi Eesti Töötukassa teenuse- ja personaliosakonnale, kuid on suunatud eelkõige Eesti Töötukassa juhtkonnale. Materjalide esitamisel jälgitakse eetika ja andmekaitsega seotud reegleid. Autor tänab juhendajat ja retsensenti asjatundlike kommentaaride eest, EURES teenusejuhti abi eest andmete kogumisel. Nende panus aitas kaasa antud magistritöö valmimisele.

1. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMINE JA – MÕÕTMINE

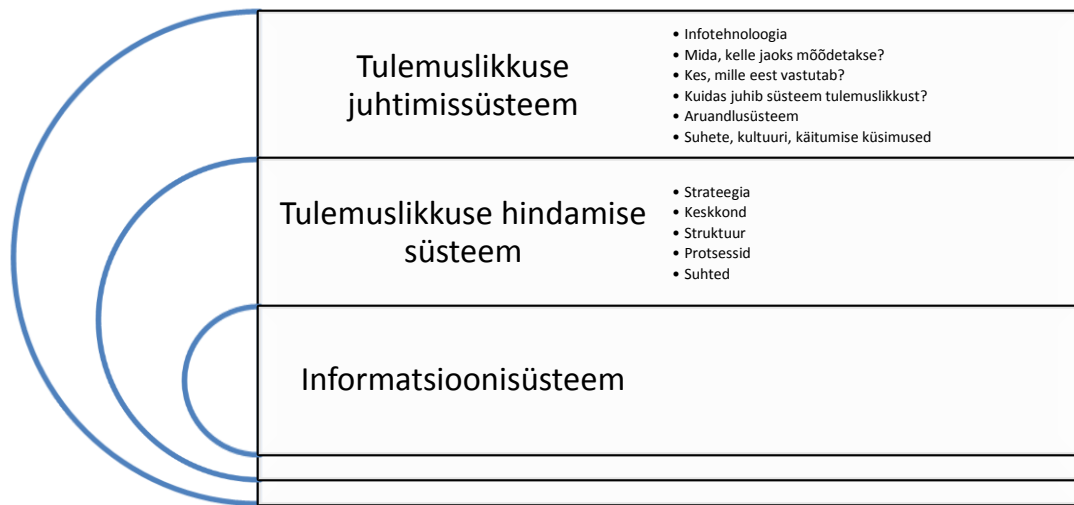
1.1. Tulemuslikkuse juhtimise olemus ja võimalused.

Defineerides tulemuslikkust (*Performance*) nimetas Haldma (2012: 4) seda indiviidide, protsesside sh gruppide ja organisatsioonide tegevustulemuste mõõduks, suhestuna võrdlusbaasi ehk seotud eesmärkidesse. Oxfordi inglise keele sõnaraamat määratleb „tulemuslikkust“ kui mille tahes saavutamist, läbiviimist, teostamist, tellimuse või võetud kohustuse väljatöötamist. Armstrong'i (2006: 1) nimetas tulemuslikkust käitumiseks st viisiks, kuidas organisatsioonis meeskonnad ja üksikisikud töö tehtud saavad. Seega võib käsitleda tulemuslikkust kui töö tegemist tulemuste saavutamiseks.

Tulemuslikkuse juhtimine (*Performance Management*) viitab Mwita (2000:27) hinnangul integreeritud, süstemaatilisele lähenemisele, et parandada organisatsiooni tööd saavutades kogu organisatsiooni strateegilisi eesmärke ja edendada oma missiooni ja väärtusi. Haldma hinnangul võib tulemuslikkuse juhtimise organisatsiooni vaadelda kui erinevate huvigruppide koostöövormi, kus huvigruppideks on omanikud, kliendid, töötajad, võlausaldajad jt. Juhtkonna eestvedamisel püüdleb organisatsioon võimalikult efektiivselt nende huvigruppide püstitatud eesmärkide poole. Kuna tegutsetakse pidevalt muutuv keskkonnas, tuleb eesmärke pidevalt arendada Haldma (2012: 4).

Tulemuslikkuse juhtimiseks töötatakse organisatsioonis välja tulemuslikkuse juhtimise süsteem (*Performance Management System*) kui laiahaardeline juhtimissüsteem (vt joonis 1.1.), mille abil on organisatsioonil võimalik määratleda ja seostada oma visioon, eesmärgid ja ülesanded, sealhulgas määratleda eesmärkide ja ülesannete täitmist mõjutavad tegurid ja liikuda süstemaatiliselt seatud eesmärkide täitmise poole (Haldma 2012: 4). Tulemuslikkuse juhtimissüsteemi kasutamisel on vaja esmalt panna paika strateegia ja seda pidevalt üle vaadata. Jälgida eesmärkide juhtimist, teostada

juhtimisarvestusest: mitteametlike ja ametlike mittefinantsnäitajate mõõtmist ning tulemustasustamise süsteemi, koos personali hindamisega.



Joonis 1.1. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem (Bitici et al.1997:526; Marr 2006: 3; Zack 2002: 268; Haldma 2012: 4, autori koostatud)

Süsteemi kasutuselevõtt aitab saavutada seatud eesmärgid ja arvestab juhtimises erinevate teguritega, mis tulemuslikkust mõjutavad ning määravad ettevõttes vastutusalad, aruandlusesüsteemi, mida ja kelle jaoks mõõdetakse. Saadud informatsiooni alusel hinnatakse strateegia, keskkonna, struktuuri, protsesside ja suhete tulemuslikkust (Bitici et al. 1997: 526). Kokkuvõttes luuakse keskkond, kus organisatsiooni tulemuslikkusest saab kõigi töötajate jaoks igapäevane töö, selge arusaam strateegilisest suunast ja konkurentsieelisest, kus olulisi tulemuslikke näitajaid kogutakse eesmärgiga teavitada strateegiliste otsuste vastuvõtmisest kõiki organisatsiooni tasandeid ning kogu personal aktsepteerib vastutust organisatsiooni strateegilise suuna pideva täiustamise ees (Marr 2006: 3).

Juhtide jaoks on selle protsessi juures määrava tähtsusega töötajate kaasamine strateegia arendusse. Üldised ja individuaalsed eesmärgid baseeruvad organisatsiooni strateegial, töö ja olukorra analüüsil. Protsesside käigus määratakse tegevused ja arenguvajadused, mida analüüsides ja parandades arengukavadesse kirjutatakse. Hindamisel lähtutakse väljatöötatud hindamiskriteeriumidest, arendades ja rakendades

kompensatsioonisüsteemi funktsioone, kohandamaks hüvitiste süsteemi vastavalt saavutustele. (Zack 1999: 125, 2002: 268)

Kommunikatsiooni parandamine, õppimist ja töötamist reguleerivate kokkulepete sõlmimine, garanteeritud asjakohane tunnustamine ja tasu nende pingutuse eest, teevad juhtimisest vahendi, mille kaudu on võimalik parendada töötajate tulemuslikkust. Kui organisatsiooni liikmed ei jaga samu seisukohta, siis ei ole Neely ja tema kolleegide (2004: 73) arvates ei ole tulemust tagavad tegevused piisavalt koordineeritud ja see tähendab ressursside ebaratsionaalset kasutamist.

Strateegiline juhtimine koosneb nii pikaajaliste (mida soovitakse saavutada) kui ka lühiajaliste (kuidas, kuhu ja mis ajaks soovitakse jõuda) eesmärkide planeerimisest, sisaldab mõõdikute ja väärtuste määratlemist, mille abil jälgitakse organisatsiooni liikumist soovitud suunas ning hinnatakse tulemusi (Leimann et al. 2003: 268). Strateegiline tulemuslik juhtimine on suunatud nii tulemuste (peamised eesmärgid) kui nende saavutamiseks vajalike vahendite ja ressursside (teisejärgulised eesmärgid) väärtustamisele (Mwita 2000: 30).

Simson (2003: 1) toob esile, et ettevõtte eesmärgid, tulemuskriteeriumid ja tulemuste hindamise viisid on mõistlik määrata tööprotsessi käigus. Tema hinnangul on need olla järgmised: juhtimine eesmärkide kaudu, juhtimine vastutuse ja - aruandluse kaudu, juhtimine arvude kaudu ning tasude ja karistuste kaudu. Tulemuslikkuse juhtimine on see, kuidas kasutatakse tulemuslikkuse mõõtmisel kogutud informatsiooni, mis tähendab, et kogutud mõõtmisandmeid kasutades tuleb keskendudes kõige olulisemale. Atkinsoni (2012: 48) hinnangul saab organisatsiooni juhtida tõhusamalt ja tulemuslikumalt edendades õppimist ja arengut.

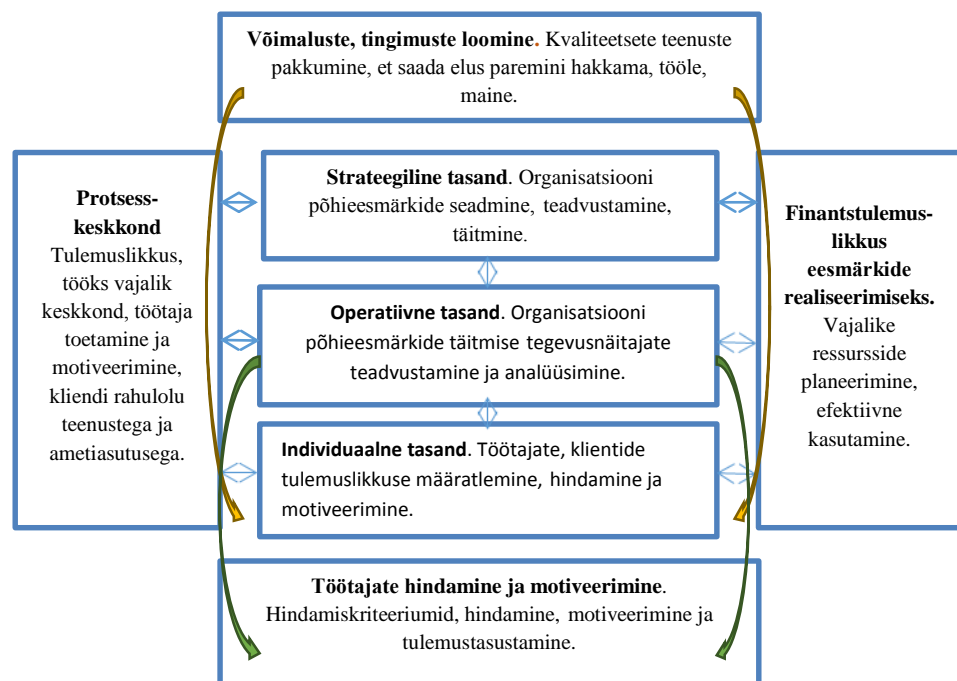
Juhtimise detsentraliseerimine (*decentralization*) ehk otsustusõiguse ja vastutuse tulemuste saavutamise eest delegeerimisel tippjuhtkonnalt madalama tasandi juhtidele ja töötajatele, „tulemuskultuuri“ või teenuste orienteerituse arendamine, on kaasa toonud laiemat tulemuslikkuse juhtimise vahendite kasutamist. Erinevate teadlaste (Kaplan, Norton 1992: 71-79; Bitici et al. 2000: 692; Garengo et al. 2005: 25; Brudan 2010: 109) poolt on esile tõstetud juhtimise vahendid (vt tabel 1.1.), mille alusel saab valida

sobivamaid juhtimise viise ja –vahendeid, sest juhtimine sõltub peaaegu alati millestki, mida saab valida ja mille üle otsustada.

Tabel 1.1. Tulemuslikkuse juhtimise viis ja tasandid (Kaplan, Norton 1992: 71; Bitici et al. 2000: 522; Garengo et al. 2005: 25; Brudan 2010: 109, autori koostatud).

Juhtimise viis	Juhtimise tasandid
Organisatsiooni läbiv	Strateegilisel, operatiivsel (grupi protsessid) ja individuaalsel.
Dünaamiline	Jälgib arenguid ja muutusi välistes ja sisemistes tegevus-keskkondades.
Tasakaalustatud	Kliendid, finantsid, organisatsiooni siseprotsessid, õppimine- ja areng. Rakendab analüüsi erinevaid aspekte ja juhib neid koordineeritult. Hõlmab nii näitajate olemust: rahalised – mitterahalised, kui ka näitajate poolt kajastatavat: sisene – väline, objekti.

Nii organisatsiooni läbiva kui tasakaalustatud tulemuslikkuse juhtimisel on oluline töötajate individuaalsete ning organisatsiooni operatiivsete ja strateegiliste eesmärkide täitmise hindamisel toetuda tulemustasustamise süsteemile, mis peavad vastama kokku lepitud kriteeriumidele ja olema mõõdetav (Garengo 2005: 25-47; Brudan 2010: 109-123). Garengo (2005: 49) vaade organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise tasanditest ja nende mõjuteguritest (vt joonis 1.2.).



Joonis 1.2. Organisatsiooni tulemuslikkuse juhtimise tasandid ja nende mõjutegurid (allikas: Garengo 2005: 49, autori koostatud).

Garengo (2005: 49) hinnangul on oluline organisatsiooni tulemuslikkuse mõju juhtimise tasandile ja nende mõjuteguritele. Tulemusjuhtimise etappideks on tulemuste planeerimine, tulemuste saavutamise jälgimine ehk monitooring, tulemuste hindamine ning hindamisjärgsed tegevused. Tulemusjuhtimise puhul on oluline organisatsiooni ja iga töötaja töö tulemus, tööandjat huvitab eelkõige töötaja töö konkreetne tulemus. Järelikult peab tulemus vastama kokku lepitud kriteeriumidele, olema mõõdetav. Kui see on saavutatud, siis peab makstakse selle eest ka kokku lepitud viisil ja määral, et see motiveeriks ja annaks kindlustunde mõlemale poolele – juhile ja alluvale.

Erinevate teadlaste hinnangul annab tulemuslikkuse juhtimise süsteem eelduse ja sisendi tulemuslikkuse mõõtmise süsteemile (*Performance Measurement System*), mis tegeleb tulemuslikkuse mõõdikute/näitajate/indikaatorite valiku, arendamise ja pideva kasutamisega otsustusprotsessi tarvis (vaadeldav nii protsessi kui süsteemina), hinnates arengut püstitatud eesmärkide suunas (Kloot, Martin 2000: 232; Brudan 2010: 109). Samas muutub mõõtmine väärtuslikuks siis, kui sellele järgneb tegevus juhtimistasandil. Mõõtmistulemuste kvaliteet sõltub sellest, mida mõõdetakse (Boivard, Löffler 2003: 132). Organisatsiooni seisukohast on kõige olulisem mõõta kvantiteedil põhinevat väljundit (vt tabel 1.2.), mitte kvaliteedil põhinevat sisendit, mida enamus organisatsioone hindab. Samas kui kliendid on rahul organisatsiooni poolt pakutavate teenustega, siis väljendub see ka teenuse tarbimises.

Tabel 1.2. Tulemuslikkuse mõõtmise süsteem PMS (põhineb Boivard, Löffler 2003: 132; Neely 2002: , autori koostatud)

PMS	Kvaliteet	Kvantiteet
Sisend	Kui palju teenuseid oleme osutanud?	Kui hästi osutame teenuseid?
Väljund	Kui palju teenuseid osutame?	Kui head on meie teenused?

Tulemuslikkuse mõõtmisüsteemide olemuse ja ülesehituse teadlaste (Purbey et al. 2007: 241; Longenecker, Fink 2001: 7) seisukohalt annavad just organisatsioonisisised protsessid väärtuslikku teavet organisatsiooni hindamiseks, aitavad välja selgitada organisatsiooni tugevaid ja nõrku külgi, hinnata eesmärgi täitmist. Regulaarselt läbi viidud mõõtmistulemuste võrdlusuuringud võimaldavad ennetada klientide rahulolematust ja vähendada tööjõu voolavust (Dawkins et al. 2007: 693; Debnath, Shankar 2008: 584; Kwon et al. 2008: 212; Goncharuck 2008: 548).

Uurijad (Cross, Lynch 1988-1989: 23; Kaplan, Norton 1992: 79; Neely et al. 1995: 80, 2001: 6; Pun, White 2005: 49; Shepherd, Gunter 2006: 242) on kindlad, et süsteemi juurde on vaja kaasata tasakaalustatud tulemuslikkuse meetmeid, mis arvestaks kogu organisatsiooni olemust ja tulemuslikkust. Samas mõõnasid, et ilma tulemuslikkuse mõõtmata oleks raske tulemuslikum olla. Seega on autori hinnangul võimalik rakendades tasakaalustatud tulemuslikkuse meetodid viia ellu organisatsiooni eesmärged läbi organisatsioonisiseste protsesside regulaarse mõõtmise, et tõsta kliendi rahulolu ja vähendada tööjõu voolavust.

Tulemuslikkuse hindamise meetmed on alati seotud eesmärkidega (Mwita 2000:21), mis peegeldavad eelkõige tööprotsesse, mille abil saab lähtuvalt missioonist välja töötada ettevõtte jaoks vajalikud mõõdikud, mida hinnata. Eesmärkide seadmisel peab Boivard ja Löffler (2003: 139) oluliseks nende realistlikkust, jõukohasust ning ajaressurssiga arvestamise vajadust. Tulemusmõõdik peaks oleks rollikandja (üksikisik, töötaja, üksus, organisatsioon) vahetu kontrolli all (Kloot, Martin 2000: 237), võimalikult objektiivne ja järgitav (Armstrong 2006: 1). Mõõtmine on kasutamise üks osa, meetmete läbivaatamine, rakendamine vajab arutelu. Süsteem eeldab regulaarseid koosoekeid, kus osalevad juhid, kes vastutavad tulemuste mõõtmise eest (Burne et al. 2000: 761).

Tulemusmõõdikute valimisel on oluline eesmärk, miks mõõtmistulemusi kogutakse – kas töötajate motiveerimiseks, informatsiooni kogumiseks või mõlemaks. Kui motiveeriv süsteem võib anda mingil määral informatsiooni juhtidele, siis vastupidisel juhul ei oma ta mõju töötajatele (Austin 1996: 29). Tulemuste juhtimisel, mõõtmisel, kordineerimisel ja hüvitamisel peab arvestama iga üksikisiku tulemuslikkust otseselt ja kaudselt mõjutavaid tegureid. Mwita (2000: 21) hinnangul mõjutavad tulemuslikkust isikuomadused, eesvedamisega seotud tegurid, meeskonna ja süsteemi tegurid, konteksti ehk situatsiooni mõjutavad tegurid.

Tulemuslikkuse mõõtmise süsteemid ja nendega seotud protsessid tuleb hoolikalt ette valmistatud. Tulemuslikkuse juhtimise kriitiline edufaktor seisneb erinevate vaatenurkade sidumisega protsessiarendusse (Neely et al. 2001: 11). Enamasti on raskused seotud just avaliku sektori organisatsioonidega, olenemata milliseid teenuseid nad pakuvad, kus on palju erinevaid osapooli, kellel on erinevad ootused ja vaatenurgad

organisatsiooni tulemuslikkusele (Wisniewski, Olafsson 2004: 602; Narayan et al. 2008: 469; Gomes et al. 2008: 573). Sellises töökeskkondades ei saa otsuseid ainuisikuliselt teha. Rakendades tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi, saab siduda erinevate huvirühmade seisukohti ja vajadusi (Lawton et al. 2000: 13; Mettänen 2005: 178; De Bruijn 2002: 672; Moullin 2004: 110).

Traditsioonilised tulemuslikkuse mõõtmise süsteemid on keskendunud enamasti majanduse (sisendid) ja tõhususega (kulud) seotud arengunäitajatele, sest majandusliku sisuga mõõdikute kogumisel ei arvestata mitterahalisi tulemuslikkuse näitajaid (Kloot, Martin 2000: 232). Mitterahalised nn tegevuspõhised tegurid on tegevusvaldkonna kesksed ja seetõttu määratletakse neid organisatsiooni siseprotsesside tasandil (Haldma 2001: 17).

Erinevate teadlaste (De Bruijn 2002: 672; Bititci et al. 2000: 703; Garengo 2005: 47) seisukohtadele tuginedes saab väita, et tulemuslikkuse mõõtmise süsteem on tasakaalus, dünaamiline tegevus, mis jälgib andmete kogumise ja analüüsimisega seotud protsesse. Hõlmab tulemusnäitajaid, mis koguvad organisatsiooni jaoks kasulikku teavet, aitamaks juhtida tegevusi tulemuslikumalt (Greiling 2006: 450; Dey et al. 2008: 444). Selleks peab kasutusel olev süsteem olema täpne, asjakohane, õigeaegne ja kättesaadav, tulemuslikkuse meetmed hoolikalt kavandatud, et saaksid kajastada olulisemaid, organisatsiooni tulemuslikkust mõjutavaid tegureid (Tangen 2005: 46), siis on kulud mõõdukad ja teenused kvaliteetsed, vastates klientide vajadustele (Moullin 2004: 110; Greiling 2006: 450).

Kaasaegsemates mõõtmissüsteemides kasutatakse finantsnäitajatega koos kvaliteedi, tootlikuse, jõudluse ja tsükliäegade indikaatoreid. Mõistlik oleks erinevaid meetodeid erinevast probleemipüstitusest tulenevalt omavahel integreerida, see võimaldab integreerida uusi näitajaid (Haldma 2001: 16-21). Tänapäeval keskendutakse organisatsiooni juhtimissüsteemis finantsnäitajatega seotud eesmärkide detsentraliseerimisele. Finantsnäitajad on küll konkreetsed, mõõdetavad, mõistetavad, kuid enam pööratakse tähelepanu sisend väljund mudelile, et jälgida organisatsiooni põhjus tagajärg ahelat.

Tulemuslikkuse mõõtmine võimaldab organisatsioonil end hinnata. Selgitada välja valdkondade tugevaid ja nõrku külgi, saab püstitada uusi eesmärke on parandada organisatsiooni tööd (Purbey et al. 2007: 241). Mõõtmise põhiülesandeks on otsusprotsessidega seotud tegevuste toetamine, analüüs, tulemuslikkuse eesmärkide seadmine. Mõõtes ja analüüsidest tegelikke tulemusi ja edu, suudetakse saavutada soovitud tulemuslikkust, seda hinnata ja hallata (Rantanen et al. 2007: 415). Vaatamata mõningatele mõõtmisega kaasnevatele raskustele on mõitlik otsida uuenduslikke lähenemisviise ja mudeleid, sest tavaliselt organisatsioonid, kes ei kasuta järjepidevalt tulemuste mõõtmist ja võrdlemist, seisavad silmitsi suurema rahulolematuse ja tööjõu voolavusega organisatsioonis (Van Peurse et al. 1995: 34; Longenecker, Fink 2001: 7; Brignall, Modell 2001; Ho, Chan 2002: 9; Wilson et al. 2003: 53; Modell 2003: 334).

Tulemuslikkuse kui eesmärgi sõnastamist (vt tabel 1.3.) iseloomustab hästi SMART redel (*Self-Monitoring, Analysis and Reporting Technology*), mis koondab teadlaste: Armstrong, Boivard ja Löffler seisukohti tulemuslikkuse eesmärkide kohta organisatsiooni seisukohalt.

Tabel 1.3. Tulemuslikkuse eesmärgid (põhineb Armstrong 2006:57; Boivaird, Löffler 2003: 140, autori koostatud)

Akronüüm/mõiste	Tunnused
S (<i>specific</i>) täpsus	Tulemus selge, üheselt mõistetav.
M (<i>measureable</i>) mõõdetavus	Tulemus on arvuliselt, mõõdikutega/tulemusnäitajatega kirjeldatav/mõõdetav.
A (<i>achievable</i>) saavutatavus	Tulemus on eesmärgistatud, konkreetne, kuid töötaja seisukohalt reaalselt saavutatav
R (<i>realistic</i>) realistlikkus	Tulemus on kokku lepitud tingimustel teostatav.
T (<i>time framed</i>) ajaline eesmärgistatus	Tulemuse saavutamise aeg on kindlalt fikseeritud

De Bruijn (2002: 671) hindab positiivse mõjuna läbipaistvust tulemuslikkuse mõõtmisel, tulemuslikkuse näitajate olemasolu ja täiustatud aruandlust. Negatiivse mõjuna toob välja mõnedel juhtudel bürokraatia suurenemist ja motivatsiooni, innovatsiooni vähenemist organisatsioonis, mistõttu peavad juhid hoolikalt uurima oma organisatsiooni tulemuslikkuse mõõtmise süsteeme ja protsesse. Samas eesmärgid aitavad välja selgitada valdkonna nõrkusi ning püstitada uusi eesmärke töö tulemuslikkuse parandamiseks

(Purbey et al. 2007: 242). Mistõttu on võimalik tulemuslikkuse mõõtmisel ja analüüsimisel organisatsiooni otsustusprotsessidega seotud tegevusi toetada, analüüsida ja sellest tulenevalt uusi eesmäärke seada. Samuti, kui suudetakse saavutatud tulemuslikkust mõõta ja analüüsida, siis suudetakse seda ka hallata, hinnata ja parendada.

Peatükist selgus, et tulemuslikkuse juhtimine on tihedalt seotud strateegilise juhtimise ja -mõõtmisega organisatsioonis. Tulemuslikkuse eelduseks on konkreetselt sõnastatud eesmärgid, mis tulenevad ettevõtte strateegiast ja mida on vaja eesmärgist lähtuvate tulemusnäitajate abil mõõta. Sealjuures tuleb arvestada eesmärkide realistlikkust, jõukohasust ja ajaressurssi, kaasama töötajaid, toetama nende motivatsiooni ja soodustama innovatiivsust. Järgnevas peatükis uurib autor tulemuslikkuse juhtimise erinevaid meetodeid, analüüsib tasakaalus tulemuskaardi kasutamise võimalusi ja sellega seotud väljakutset.

1.2. Tasakaalus tulemuskaardi olemus, kasutamise võimalused ja väljakutsed

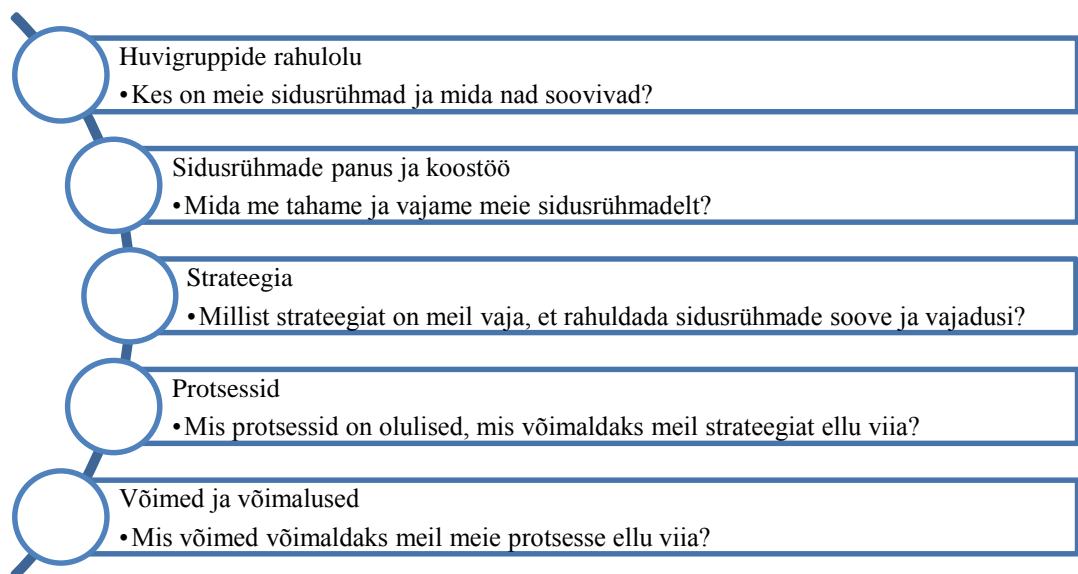
Organisatsioonides kasutatavatest tulemuslikkuse juhtimise süsteemidest kasutatakse enam tasakaalus tulemuskaarti (*Balanced Scorecard*). Tasakaalus tulemuskaart (edaspidi TTK) on eelkõige planeerimis- ja mõõtmissüsteem, mille abil leitakse kõige tähtsamad ettevõtte edukust mõjutavad tegurid ning tuuakse välja, kuidas need üksteist mõjutavad. Meetodit kasutatakse laialdaselt Ameerikas, Soomes, Taanis, Saksamaal. Ka Eestis on TTK meetodit järjest enam kasutama hakatud. Lisaks TTK mudelile on veel mitmed teisi tulemuslikkuse juhtimise süsteeme nagu EFQMi täiuslikkusmudel (*European Foundation for Quality Management*), tegevuspüramiid (*Performance Pyramid*), tulemusprisma (*Performance Prisma*) jt.

Euroopa Kvaliteediauhinna mudel (EFQMi täiuslikkusmudeli) ehk organisatsioonide enesehindamise meetod võimaldab Levald'i (2010: 1) sõnul hinnata ja võrrelda enesehindamise meetodi abil organisatsiooni juhtimise kõiki aspekte, läbi individuaalse enesehindamise, konsensuskoosolekute, parendustegevuste plaani koostamise ja rakendamise. Suurbritannias kasutatakse EFQMi mudelit nii era- kui avalikus sektoris.

Mudeli järgi jagatakse organisatsiooni tegevused üheksaks valdkonnaks, igal oma kriteeriumid ja alakriteeriumid.

EFQMi mudeli abil saab hinnata eestvedamist, töötajaid, poliitikat ja strateegiat, partnerlust ja ressursse, kvaliteedijuhtimise süsteeme ja protsesse, töötajate-, klientide- ja ühiskonnaga seonduvad tulemusi ning toimivuse võtmenäitajad. Belgia ja Saksamaa avalik sektor on hakanud kasutama spetsiaalselt vastavale sektorile loodud mudeleid nn CAF mudelit, mida nimetatakse omavahel seotud kriteeriumitest koosnevaks raamistikuks, mis mõjutab avaliku sektori organisatsiooni toimimist, kvaliteeti, hindamismeetodit, juhtimisinstrumenti ning seda kasutatakse organisatsiooni analüüsimiseks ja arendamiseks. (Euroopa Komisjon 2015)

McNair ja tema kolleegid (1990: 28) töötasid välja välja tegevuspüramiidi (tulemuslikkuse), mis mõõdab organisatsiooni tulemuslikkust, kvaliteeti, välisest efektiivsusest ja sisemisest tõhususest lähtuvalt ja sisaldab Neely ja teiste teadlaste arvates viite omavahel seotud aspekti (vt joonis 1.1.).



Joonis 1.1. Tegevuspüramiidi tulemuslikkuse juhtimise raamistik (Neely et al. 2002: 1; Striteska, Spickova 2012: 2, autori koostatud).

Tegevuspüramiidi puhul peavad tulemuslikkuse mõõdikud sobima juhtimistasandite ja organisatsiooni huvidega, süsteem suunab juhtkonna tähelepanu pikaajalisele

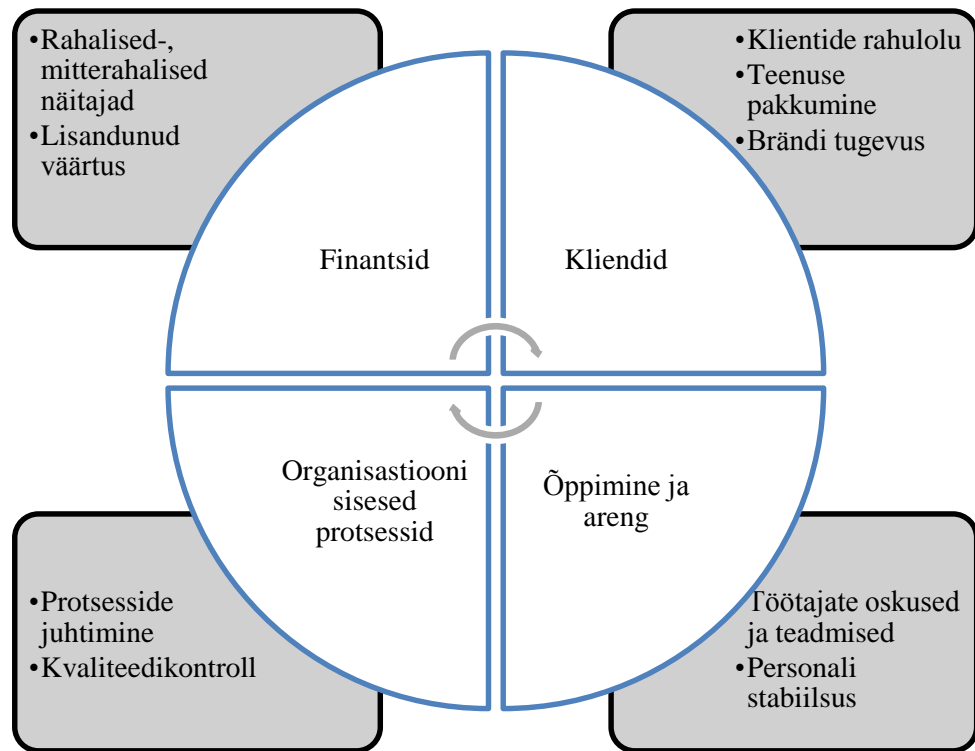
elujõulisusele ning aitab organisatsioonidel kavandada, ehitada, kasutada ja värskendada oma tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi viisil, mis on seotud eritingimustega nende töökeskkonnas. Meetod seab keskele kohale organisatsiooniga seotud huvigruppide huvid, pakkudes oodatavat väärtust ja integreerides omavahel strateegia, protsessid, võimalused ning organisatsiooni ja huvigruppide suhted. Huvigrupid eeldavad oma huvide täitmist, aidates samal ajal kaasa nende saavutamisele. Strateegia ja protsessid pannakse paika, et täita huvigruppide ootusi (Neely et al. 2002: 1; Striteska, Spickova 2012: 2).

Tulemuslikkuse prisma mudel on vaadeldav organisatsiooni eesmärgi saavutamise protsessina, mitte eesmärgina omaette. Analüüsitakse enam huvigruppe ja nende vajadusi, kui kaalutakse strateegiat, sest teoreetiliselt peaks see aspekt suurendama tulemuslikkust kõigil organisatsiooni tasanditel, olema kooskõlas organisatsiooni strateegiaga ning aitama rahuldada sidusrühmade vajadusi laiemalt. Kuna „prisma“ eesmärk on olla paindlik, siis saab mudelit kasutada efektiivselt nii kaubandussektoris kui mittetulundusühingute puhul (Neely et al. 2001: 6).

Tegevuspüramiidi meetodikat analüüsinud Rillo (2003: 1) tõi positiivse küljena välja võimalust kehtestada mõõdikud töötajate tasandilt üles välja, sest enamasti tunnevad just töötajad oma tegevust ise kõige paremini, mistõttu peaksid nad teadma ka seda, mida ja kuidas on kõige otstarbekam mõõta. Lisaks maksaks tegevuspüramiidi mudelit kasutada tõenäoliselt suurte tootmisettevõtete puhul, kus selle meetodi ülesehitus vastab paremini organisatsiooni struktuurile.

Harvardi ülikooli teadlased Norton ja Kaplan (1992: 71-79) töötasid välja tasakaalus tulemuskaardi (TTK) ehk strateegiliste eesmärkide saavutamisele fokuseeritud juhtimismudeli, defineerides seda kui organisatsiooni missiooni ja strateegia terviklik tulemuslikkuse mõõdikute kompleksi, mis loob aluse strateegilise mõõtmise ja juhtimise süsteemile. TTK on näitajate süsteemi, mis annab tippjuhtkonnale kiire, tervikliku pildi organisatsioonist. mille abil saab muuta organisatsiooni missiooni ja strateegiat mõõdetavateks tegevusteks neljast vaatest: finants-, kliendi-, organisatsiooni siseprotsessid, õppimise- ja arenguperspektiivist lähtuvalt (Kaplan, Norton 1996: 75-85). Integreerides Kaplani ja Nortoni (1996: 77) poolt esile tõstetud tulemusnäitajad

Parmenter'i (2010: 1) poolt esitatud näitajatega, konstrueeris autor TTK mudeli (vt joonis 1.2.). Mudel lähtub neljast vaatest ja määratleb nende põhilised tulemusnäitajad. Võttes arvesse, et organisatsiooni jaoks oluliste tulemusnäitajate väljaselgitamine aitab koostada organisatsiooni jaoks tulemuslikku mõõtmissüsteemi.



Joonis 1.2. Tasakaalus tulemuskaardi aspektid (Kaplan, Norton 2003: 2-3; Parmenter 2010, autori koostatud).

Sellisel koostatud TTK ei ole kontrollsüsteem, vaid kommunikatsiooni-, informatsiooni- ja õppimissüsteem. Mudeli mõjuteguriteks on edasiviivad tulemusnäitajad (mõõdikud), mis annavad organisatsiooni kõigile töötajatele märku, mida nad peaksid tegema täna, et luua väärtust tulevikus. Tulemusnäitajad koos mõjuteguritega aitavad parandada tulemuslikkust. TTK on hästi konstrueeritud, kui eesmärkidest, näitajatest ning nendevahelistest seostest on välja loetav ettevõtte täpne strateegia. (Kaplan, Norton 1996: 78; Parmenter 2010: 1)

Erinevad teadlased on kirjeldanud TTK kui hoolikalt valitud meetmete kogumit, mis on saadud organisatsiooni strateegia baasil ja on juhtidele abiks suhtlemisel töötajate ja väliste sidusrühmadega tulemuste ja tulemuslikkuse juhtimisel, mis organisatsioon

saavutab oma missiooni ja strateegiliste eesmärkide osas (Niven 2008: 2; Chavan 2009: 394). Lisaks, et TTK mängib juhtivat rolli nii strateegilise tulemuslikkuse mõõtmise süsteemis ja strateegiliste protsesside osas (Geiser et al. 2009: ; Wu 2005: 268).

Eelkõige peetakse TTK meetodit andmete kogumise protsessiks, mille käigus analüüsitakse tulemuslikkuse näitajaid nii üksikisiku, grupi, organisatsiooni või konkreetse süsteemi osas. See võib hõlmata nii õppeprotsesse, organisatsiooni strateegiaid, õppimise ümberkujundamisprotsesse ja muid parameetreid, tagamaks, et väljund oleks kooskõlas organisatsiooni soovitava saavutusega (McAdam, Bailie 2002: 973; Kennerley, Neely 2002: 1222; Kaplan, Norton 2005: 8).

Tulemuslikkuse juhtimise eemärk on ajaga muutunud, strateegiliste eesmärkide mõõtmise kõrval on eesmärgiks juhtida protsesse ning juhtimise hindamisel kasutatavad mõõdikud peavad sobituda juhtimistasandite ja organisatsiooni huvidega. Hindamine peab toimuma fokuseeritud juhtimismudelil lähtuvalt, protsesside hindamise kaudu. Kui varasemad tulemuslikkuse mõõtmisüsteemid rõhutasid finantsiliste aspektide olulisust, siis nüüd on organisatsioonides hakatud mõistma ka mitterahaliste aspekte. Enam keskendutakse teenuse kvaliteedi tõstmisele (Duggirala et al. 2008: 694; Chau 2009: 47). Mitmesteadlased on rõhutanud uuenduslike tulemuslikkuse mõõtmise lähenemisviiside rakendamise vajaduse teenindussektoris, teenindusprotsesside tulemuslikkuse tõstmiseks (Gomes et al. 2004: 512; Yasin et al. 2006: 2).

Võrreldes tulemuslikkuse mõõtmise süsteeme (vt tabel 1.1.) võib öelda, et kõik mudelid mõõdavad tulemuslikkust ehk kvaliteeti, mille abil ei hinnata ainult ühte tulemusnäitajat, vaid lähtutakse organisatsiooni seisukohalt oluliste protsesside analüüsimise vajadusest. Sobiva mõõtmisüsteemi valikul peab lähtuma mudeli eesmärgist, leidma vastused küsimustele mida mõõdab ja keda või mida hindab ning sellest lähtuvalt teha valik. TTK mudeliga saab integreerida nii EFQMi kui tulemusprima meetodit. Tegevuspüramiid on suunatud liiga sissepoole, arvestades vähem ümbritseva keskkonnaga.

Neely ja Adams (2001: 6; 2003:16) nimetavad tulemusprima mudelit uue põlvkonna mudeliks, tuues esimeste TTK mudelite puudusena, et keskenduvad liialt organisatsiooni ühe või kahe huvirühma vajaduste hindamisele. TTK uuemad arendused Kapla'i ja Norton'i (2003: 1) poolt on tõstnud keskmesse strateegiakaardi, millega saab anda

juhtidele terviklikuma raamistiku strateegiliste eesmärkide kirjeldamiseks, põhjustajajärg seoste abil, (2006: 421) üksuste sidumise sünergia baasil, (2008: 62) strateegia ja tööoperatsioonide sidumise pidevaks protsessiks.

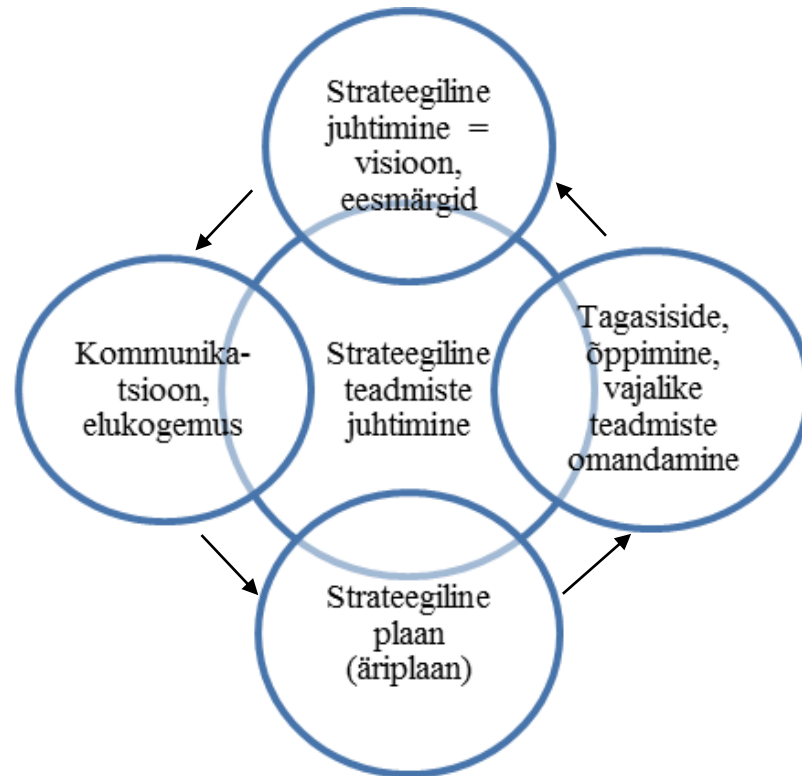
Tabel 1.1. Tulemuslikkuse mõõtmissüsteemid (Levald 2010: 1; Mc Nair 1990: 28; Neely 2003: 16, Adams 2002: 1: 1222; Kaplan, Norton 1996: 75, autori koostatud).

Mudel	Eesmärk	Mida mõõdab?	Mida/keda hindab?
EFQM 1989	Hinnata ja võrrelda juhtimise kõiki aspekte.	Juhtimise kõiki aspekte (8): eestvedamine, töötajad, poliitika, strateegia partnerlus, ressursid, kvaliteedijuhtimise süsteemid ja protsessid, töötajate-, klientide- ja ühiskonnaga seonduvad tulemused ning toimivuse võtme-näitajad.	Individuaalse enesehindamine.
Tegevuspüramiid 1990	Mõõta organisatsiooni tulemuslikkust, kvaliteeti, välist efektiivsust, sisemist tõhusust.	Tulemuslikkuse mõõdikud peavad sobima juhtimistasandite ja organisatsiooni huvidega.	Töötajate tasandilt üles välja.
TTK 1996	Mõõta strateegiliste eesmärkide saavutamist planeerimis- ja juhtimistasemel	Finants-, kliendi-, organisatsiooni siseprotsessid, õppimise- ja arengu näitajad.	Fokuseeritud juhtimismudeli abil üles välja
Tulemusprisma 2002	Tulemuslikkuse juhtimine protsesside kaudu.	Huvigruppide rahulolu, sidus-rühmade panus, strateegia, protsessid, võimed.	Eesmärgi saavutamise protsesse.

Teadlased (Chong, Choi 2005; Lee et al. 2010: 473) uurisid teadmiste juhtimise ja strateegilise juhtimise seoseid TTK baasil ja tõid välja, et oluline on mõõta ja mõista strateegiaga seotud aspekte (vt joonis 1.3.), seoseid strateegilise juhtimise, strateegiliste teadmiste juhtimise ja organisatsiooni strateegilise äriplaani sees. Kõik need kolm mõistet sisaldavad nii suhtlemist, kui teadmiste vahetamist.

Strateegiline tulemusjuhtimine tähendab organisatsiooni strateegia toetamist teadmispõhise juhtimisega, välistades protsessijuhtimisel tekkivad lõhed, nii sise- kui välisklientide osas (Lee et al 2010: 473.479), mis võimaldab vajadusel läbi viia auditi, et teada saada, millised teadmised on olemas ja mis on puudu, kus ja kuidas lõhe (või probleem) on tekkinud ning kuidas seda lahendada. Kaardistades strateegilised tulemusnäitajad, saab konkurentsivõimelisema juhtimise ja strateegilise (äri)plaani

(Strategic (Business) Plan), mis mõjutab strateegilise planeerimise protsessi, väliskeskkonna tulemusi, andes tagasisidet, kuidas õppida vajalikke oskusi ning parandada strateegiat (Kaplan ja Norton 2001: 353-370; Callahan 2002: 1).



Joonis 1.3 Strateegiliste teadmiste haldamise süsteem TTK baasil (Chong, Choi 2005; Lee et al. 2010: 473-479, autori koostatud).

TTK kriitikud (BPMInstitute.org) väidavad, et süsteemi juurutamine on keeruline, ajamahukas ja kallis, mistõttu on püütud seda lihtsustada ning kaasata vähem inimesi. Samas räägib kriitika rohkem kasutajatest, kui tulemusjuhtimissüsteemist endast. Edukad on need, kes keerukuses orienteeruvad ning olulist ebaolulisest eristavad. Strateegias selguse loomine võtab küll aega ja energiat, kuid pigem on see tugevus kui nõrkus. Teisalt on väidetud, et TTK ei sobi kõigele, näiteks kiiresti muutuva strateegiaga ettevõtetele.

Kuidas vähendada TTK rakendamisega seotuid kitsaskohti. Autori hinangul on üheks võimaluseks TTK mudeli integreerimine tulemusprisma mudeliga. Mudelite tugevusi ja nõrkusi võrreldes (vt tabel 1.2.) hakkab tugevusena silma, et kahe mudeli sidumisel saaks organisatsiooni jaoks mõõtmismudeli, mis haaraks nii kõrgemaid, tervikpildi loomise tasandit, kui seoks madalamal tasemel huvigruppe ja edastaks seega hästi strateegiat.

Kaplani ja Nortoni (2006: 421-428) hinnangul tulenevad TTK probleemid rakendusprotsessi vigadest, mida on teadlaste hinnangul seitset liiki:

- tippjuhtkonna vähene pühendumine: projekt delegeeritakse keskastmejuhtidele;
- liiga vähe juurutamises osalejaid: tulemuskaart jääb ainult ühe tippjuhi loominguks;
- tulemuskaardi kasutamine ainult tippjuhtkonna töövahendina, seda ei jagata teiste organisatsiooni liikmetega ning strateegia ei levi allapoole;
- juurutusprotsessi venimine: tulemuskaarti koheldakse kui ühekordset projekti, mis peab algusest peale olema perfektne ning mida seetõttu kohe käiku ei anta;
- tulemuskaardi käsitlemine mitte juhtimisprojekti, vaid süsteemiarendusena: strateegilise juhtimise vahendi asemel püütakse luua ideaalset andmete kogumise süsteemi;
- vähekogenud konsultantide kasutamine, kes ei keskendu konkreetse ettevõtte probleemidele, vaid pakuvad valmislahendusi oma eelnevast kogemusest;
- tulemustasude süsteemi kasutatakse üksnes lisatasude süsteemina, mis ei arvesta ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Mudelite integreerimine tagab pideva vertikaalse üles-alal ja alt-üles informatsiooni liikumise ja eesmärkide kooskõlastamise. Tasakaalustatud mõõtmise juurde saab lisada huvigruppidepoolse panuse tasandi, hinnata personali ja kliendi rahulolule lisaks organisatsiooni rahulolu personali kvalifikatsiooni, oskuste ja teadmiste osas (Adams et al. 2002: 177; Neely et al. 2003:16). Kaplan (2010) näeb TTK arendamisel nelja võimalikku suunda.

TTK rakendamise edu või ebaedu suurimaks põhjuseks on eestvedamine, soorituse juhtimine. Teiseks riskijuhtimise eesmärkide toomine finants- ja protsessivaatesse. Kolmandaks strateegiliste eesmärkide seoste detailsem modelleerimine. Kui strateegiakaardil toodud eesmärkide põhjuslikud seosed on enamasti lihtsustatud, siis sügavamal tasandil annab strateegiliste ja operatsioonieesmärkide detailsem ja

mitmemõõtmeline modelleerimine palju suuremat praktilist väärtust. Neljandaks väärtuste arendamine, mis tähendab koostööd kohalike kogukondade sidusrühmade, mittetulundusorganisatsioonide ja riigiasutustega ühise TTK väljatöötamiseks ja elluviimiseks.

Tabel 1.2. Tasakaalus tulemuskaardi ja Tulemuslikkuse prisma mudelite tugevused ja nõrkused (Striteska, Spickova 2012: 1-13, autori koostatud)

	Tugevused	Nõrkused
Tulemusprisma	Kajastab uusi huvigruppe (töötajad, tarnijad), keda tulemuslikkuse mõõtmisel varem eirati. Arvestab huvigruppide panust tulemuslikkusesse. Kindlustab tugeva aluse tulemuslikkuse mõõtmisele.	Ei paku välja, kuidas tulemuslikkuse mõõtmist rakendada. Mõned meetmed ei ole praktikas efektiivsed. Puudub otsene seos mõõdetavate näitajate ja tulemuste vahel. Ei arvesta olemasoleva ettevõtte tulemuslikkuse mõõtmise süsteemiga.
Tasakaalus tulemuskaart	Selge visiooni ja strateegia väljatoomine. Pidev strateegia ülevaatamine ja vajadusel kohandamine. Keskendumine strateegiliselt olulistele ärieesmärkidele. Omavahel seotud valdkondade vaheline kommunikatsioon ja läbipõimimine. Igal tegevusvaldkonnal on kindlad tulemuslikkuse näitajad. Põhjuse-tagajärje seostamine juhtimises.	Ei mõõda kõikide huvigruppide huve. Pikaajalise pühendumise ja liidripositsiooni mitteamestamine. Liiga palju/vähe mõõdikuid. Töötajate vähene teadlikkus või kaasatus. Pigem kontrolli- kui arendusmeetod. Kvantitatiivse seose puudumine. Mittesobiv võrdlemiseks teistega (Benchmarking). Puudub väliskeskkonna mõjudega arvestamine.

Chavan'i (2009: 393-406) hinnangul saab tulemusliku juhtimise strateegiat tasakaalus tulemuskaardi abil praktikas tulemuslikumalt kasutada. Hinnanguliselt on TTK mõju sügav nii organisatsioonikultuurile kui töömeetoditele. TTK põhimõtted: muutused, innovatsioon ja keskkonnaga kohanemine, sobivad avalik-õiguslike organisatsioonidele, sest edukust mõõdetakse selle järgi, kui tulemuslikult ja tõhusalt vastatakse tarbijaskonna vajadustele.

Võrreldes avaliku- ja erasektori TTK rakendamise võimalikke eeliseid ning probleeme (vt tabel 1.3.) selgub, et erinevused TTK rakendamisel on seotud strateegiale lähenemisega. Keskendutakse enam finantsilistele kui mittefinantsilistele aspektidele organisatsiooni tulemuslikkuse hindamisel. Samas kui ettevõtte või organisatsiooni tulevikupildist ja strateegiast ei selgu, mida tegema peab või kui strateegia ei ole seoses osakondade, töörühmade ja isiklike eesmärkidega, ressursside jaotamisega, andes ainult

taktikalist, mitte strateegilist tagasisidet, on see tõsiseks riskiks strateegia elluviimisel nii avalikus kui erasektoris (De Bruijn 2002: 578).

Tabel 1.3. Tasakaalus tulemuskaardi rakendamise eelised ja probleemid avaliku- ja erasektori võrdluses (Gortner et al. 1997; Oliver, Roos 2000; Chang, Choi 2005; Pyykko 2009; Kaplan 2010; Lee 2010).

TTK	Eelised	Probleemid
Avalik sektor	Võimaldab kiirelt reageerida muutustele, olla innovaatiline, kohaneda uueneva keskkonnaga. Analüüsida tulemuslikkuse näitajaid üksikisiku, grupi, organisatsiooni strateegia, õppimise- ja ümberõppe kaudu, parandada tulemuslikkust.	Strateegiline juhtimine on välise surve all: tegevused ja tulemused on seotud kogukonna ja poliitiliste mõjudega, seaduslike piirangutega. Juhtidel piiratud ametiaeg ja organisatsioonidel ebaselged eesmärgid.
Erasektor	Võimaldab leida ettevõtte edukust mõjutavad tegurid ning tuua välja nende mõju üksteisele. Võimaldab ettevõtte jaoks oluliste aspektidest lähtuvalt strateegilisi eesmärgi seada ja seeläbi ettevõtte rikkust suurendada.	Tegevus lähtub peamiselt ettevõtte müügi- ja kasumlikkuse näitajatest. Strateegia rakendamine ja kavandamine nõuab pidevat, oskuslikku töötajate kaasamist ja protsesside juhtimist, mis muudab süsteemi rakendamise ressursimahukaks.

Viimati nimetatud mudeli kasulikkust ja tähtsust iseloomustab meetodi laialdane levik kogu maailmas. Näiteks Ameerika valdkonnapõhises ajakirjanduses on toodud välja, et käesoleva sajandi lõpuks kasutab TTKd üle 40 % Fortune 1000 nimekirja kuuluvatest ettevõtetest (Sullivan 2001: 32). Soomes 1998. a. läbiviidud uurimus näitas, et 31 % ettevõtetest juba kasutab juhtimises tasakaalus tulemuskaarti ning 30 % ettevõtetest juurutab seda (Malmi 2001: 47).

Taani uurimistulemused näitavad, et 30-50% Taani ettevõtetest kavandavad TTK juurutamist. Kuus Taani juhtivat juhtimisintellektuaali üheksast peavad TTKd strateegilise juhtimise ja kontrolli nurgakiviks (Braam et al. 1999:). Järjest enam on mudel kasutamist leidnud ka avalikus sektoris. Eestis kasutab seda Eesti Haigekassa, EAS jt. Järgnevas peatükis käsitleb käsitletakse tulemuslikkuse hindamist avalikus sektoris. Autor toob välja hindamise vajalikkuse ja rakendamise eripära.

Peatükist selgus, et tasakaalus tulemuskaart kui organisatsiooni juhtimisüsteemi jaoks oluliste näitajate süsteem, võimaldab juhtidel kiirelt hinnata organisatsiooni tegemisi,

muutes missiooni ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks neljast vaatest lähtuvalt: kliendid, finantsid, organisatsioonisisised protsessid, õppimine- ja areng. Organisatsiooni eesmärkide ning nende jaoks oluliste tulemusnäitajate ja sihtväärtuste väljaselgitamine aitab koostada tulemuslikku mõõtmissüsteemi. Seega peab hindamine toimuma juhtimismudelist lähtuvalt, protsesside hindamise kaudu ja keskenduma teenuse kvaliteedi egi tulemuslikkuse kasvule. Järgnevas peatükis uurib autor tulemuslikkuse hindamise eripära avalikus sektoris.

1.3. Tulemuslikkuse hindamise eripära avalikus sektoris

Tulemuslikkuse hindamine levis esialgu ulatuslikumalt erasektoris, hiljem, seoses tulemusjuhtimise rakendamisega, hakati seda rakendama ka avalikus sektoris. Nii era- kui avaliku sektori organisatsioonides on tulemuslikkuse hindamine vajalik eelkõige selleks, et saaks olemasoleva info põhjal teha tulevikku suunatud otsuseid, lähtuvalt organisatsiooni eesmärkidest ja nende saavutamiseks kasutatavatest meetoditest.

Tulemuslikkuse hindamist (mõõtmist) (*Performance Measurement*) on defineeritud kui tulemuslikkuse mõõtmise protsessi, mille alusel antakse kvantitatiivne hinnang varasema tegevuse tõhususele ja tulemuslikkusele (Neely et al. 2002: 377; Moullini 2003: 3). Definiitsioon rõhutab tagajärgi ja mõju, kuid ei määra, mida mõõta või miks. Moullini (2003:3) arvates on tulemuste mõõtmine kliendile pakutud väärtuse mõõtmine. Samas tulemuslikkuse hindamise süsteemi ülesanne on hinnata, kuidas ettevõtet on juhitud ning millist väärtust pakutakse kliendile ja teistele huvirühmadele (Striteska, Spickova 2012:2).

Tulemuslikkust võib hinnata kahe erineva kontseptsiooni alusel (Doherty, Horne 2002):

- Lisandunud väärtuse kontseptsioon, mille puhul hinnatakse tulemuslikkuse kasvumäära algseisundi või muu näitajaga, näiteks teise organisatsiooniga. Selline hindamine väljendub tavaliselt eesmärgi sõnastuses ja kasvumäära väljatoomises, näiteks suureneb 10% aastas võrreldes eelmise aastaga;

- Parima väärtuse kontseptsioon, mille puhul sõnastatakse parima väärtuse seisund ning võrreldakse tulemuslikkuse hindamisel selle suhtes saavutamist, näiteks personalivoolavus 15%.

Hea tulemuslikkuse hindamise süsteem ei saa olla ainult ettevõttekeskne, vaid ettevõtte peab arvestama tulemuslikkuse hindamisel väliskeskkonnaga, kuulates selleks oma kliente, tarnijaid ja teisi olulisi huvigruppe (Striteska, Spickova 2012:1). Autori hinnangul on hea tulemuslikkuse hindamissüsteemi eelduseks keskendumine organisatsiooni jaoks oluliste sise- ja välistegevuste näitajate hindamisele, aitamaks saavutada organisatsioonisiseseid eesmärke.

Tulemuslikkuse hindamine avalikus sektoris erineb erasektori organisatsioonist strateegiale lähenemise poolest. Traditsiooniline lähenemine strateegiale on eelkõige finantsvaate keskne (erasektoris), kus organisatsiooni ja selle liikmete tulemuslikkuse peamiseks näitajaks on ettevõtte müügi- ja kasumlikkuse näitajad. Samas avaliku sektori vaade väärtustab enam mitterahalist aspekti, mille kaudu organisatsiooni strateegiat paremini tõlgendada ja rakendada (Kaplan, Norton 1996: 9).

Tegutsemine konkurentsi keskkonnas seab avaliku sektori organisatsioonid surve alla – kuidas olla edukas? Edasi liikumiseks peab oskama praegustele positsioonidele ja senistele tegevustele hinnangut anda. Avaliku sektori organisatsioonid on strateegilise juhtimise protsessi rakendamisel olnud mõnevõrra aeglasemad. Arvestades avaliku sektori eripära on strateegilise juhtimise põhimõtete rakendamine keeruline eelkõige järgmiste asjaolude tõttu (Gortner et al. 1997; Varendi, Teder 2008):

- Otsuste tegemisele on väliste jõudude suurem surve (avalik arvamus, palju erinevate ootustega huvigruppe, meedia mõju, võimule pääsemiseks on vajalik valijate toetus);
- Juhtidel on piiratud ametiaeg ja väiksem autonoomia (eesmärkide sõltuvus valimistsüklist, vähem võimalusi paindlikkuseks, orienteeritus lühiajalistele eesmärkidele);
- Organisatsioonidel on tihti ebamäärased ja mitmemõttelised (sageli ka konfliktid) eesmärgid, mis tulenevad tegevusvaldkonna eripärast, tegevusele suunatusest ja kliendi määratlemise keerukusest;

- Tegevuse tulemuslikkuse hindamise on tulenevalt põhitegevusest (nt järelevalve, karistamine jms) keeruline.

Teadlaste hinnangul on avaliku sektori organisatsioonide (kohalikud omavalitsused) poolt on välja toodud kasvavat survet tulemuste parandamise ja edu saavutamise osas läbi tõhusa tulemuslikkuse mõõtmisüsteemi. Nii kohalikul kui ka riiklikul tasandil on oluline kõigi huvigruppide: maksumaksjate, poliitikute üldine arusaam ühiskonnas suurenenud konkurentsi ja tulemuste mõõtmise vajaduse osas, et tulla toime järjest keerulisemaks muutuva keskkonnaga, mis nõuab suuremat paindlikkust ja sagedasi muudatusi, et parandada üldist tulemuslikkust teenuste osutamisel ning suurendada vastutust oma huvirühmade seas (Guthrie et al. 2005; O'Mahony 2005).

Inglismaal on viimastel kümnenditel vähendatud oluliselt avaliku sektori kulusid, parandatud pakutavate teenuste kvaliteeti. Ühendkuningriigi valitsus nimetas seda "parima hinna" algatuseks, mille juurde kuulub hea valitsemistava arendamine klientide vajadustest lähtuvalt, operatiivne- ja finantsjuhtimine, põhjalik ja täpne tulemuslikkuse mõõtmine ja jälgimine, saavutamaks pidevat tulemuslikkuse parandamist. Islandil on teenuse pakkumine osaliselt reguleeritud määrustega, mida viivad ellu kohalikud omavalitsused ja neil ei ole vaja tõendada, et nad teevad seda tõhusalt ja tulemuslikult. (Wiśniewski, Stewart 2001: 610)

Teadmisterikas, avatud ja loova tegevuskultuuriga organisatsioon parandab tulemuslikkuse hindamist organisatsioonis. Teadlaste hinnangul raskendab selle rakendamist enamasti lõhe organisatsiooni strateegia ja -kultuuri vahel, mis pärsib innovaatiliste ja loovamate tulemusnäitajate rakendamist avalikus sektoris (Zack 1999: 125; Milner 2000: ; Aghapour et al. 2011: 800). Terviklik strateegiline kava eeldab töötajate osalemist ja kaasamist, teostamaks organisatsioonis kultuurilist muutust, kasutades selleks nii tulemustasude- kui koolitusprogrammide abi (Alhamoundi 2010).

Siirde (2000) hinnangul on töötajad tasustamissüsteemiga rahul, kui tööülesanded on realistlikud, tegevuse hindamine täpne ja hästi dokumenteeritud. Ebaõiglus vähendab motivatsiooni. Autori hinnangul eeldab kaasaegsem lähenemine nii töötajate kui juhtide kaasamist protsessi, et parandada organisatsioonikultuuri.

Kultuuri seostatakse organisatsiooni toimimise, seal aset leidvate muudatuste ja juhtkonna käitumisega, samuti organisatsiooni struktuuri ja strateegiaga Järelikult saab kõike organisatsioonis toimuvat ja muutuvat vaadelda organisatsioonikultuuri kontekstis. Handy hinnangul on seosed organisatsioonikultuuri, ülesehituse ja kultuuri vahel on selgelt jälgitavad.

Handy hinnangul on võimukultuur levinud väikeettevõtetes, rollikultuur suuremates bürokraatlikes organisatsioonides, ülesandekultuur maatriksorganisatsioonides, kus võim on rollide ristumispunktides, isikukultuur aga organisatsioonides, kus juhtroll on ühel inimesel. Tegureid mõjutavad organisatsiooni suurus, võimukuse, tehnoloogia tüüp ja tase ning ärikeskkonna tunnused. (Brooks 2006: 268).

Organisatsiooni probleemid ja küsimused on enamasti seotud struktuuriga, kuna sellel on otsustav mõju organisatsiooni töötajate tulemuslikkusele, toodete ja teenuste innovatsioonile. Struktuur ja protsessid peavad sobituma väliskeskkonnaga. Struktuuriuurijate hinnangul on organisatsiooni struktuur strateegia ja eesmärgi sümbioos, mis väljendub konkreetsetes töötaja (grupi) tegevuses, mida peab kogu aeg jälgima ja analüüsima, et see ei kaotaks oma efektiivsust (Busch, Schedler 2011; Chen, Chang 2012: 23).

Organisatsiooni töösooritus on üha laiemalt leviv mõiste, mis puudutab nii majanduslikke mõõdikuid kui vastutustundlikku äritegevust, eetikat ja moraalselt käitumist. Struktuur peab avaliku sektori jaoks tähendama eetiliste põhimõtete rakendamist jälgides, et kõik saavad kasumist oma osa. Kuna struktuuri ja strateegia kokkusobimatus on organisatsiooni allakäiguspiraaliks, siis peavad juhid hoolega jälgima, et töötaja isiklik ja tööalane areng vastaks struktuuri vajadustele. (Olson et al. 2005)

Organisatsioonid on pidevas arengus ja oluliseks väärtuseks peetakse innovatsiooni. Struktuuritüüpide laiem tundmine: eelised, puudused, rakendatavus (vt tabel 1.1.), annab uut teadmist struktuuri arendamiseks. Autori hinnangul võimaldab sobivama struktuuritüübi kasutamine parendada avaliku sektori organisatsioonide mõõtmisüsteemi.

Tabel 1.1. Organisatsiooni struktuuritüüpide eelised, puudused ja rakendamine (Barlett 1990: 45; Goold et al. 2003: 417; Olsen et al. 2005: 47, autori koostatud).

Struktuuri-tüübid	Eelised	Puudused	Rakendatavus
Multi-funktsionaalne	Hea tehniline optimeerimine valdkondade järgi, võimalik edutamine valdkonna sees, tehniline ja erialane kompetents.	Raskendatud infovajadus, keskkonnamuutustele reageerimine, töötajatel pole kogu organisatsiooni hõlmavat vaadet, keeruline mitmekesistuda,	Väiksemad organisatsioonid
Multi-divisjoni-struktuur	Võimalik keskenduda ühele valdkonnale, lihtsam võrrelda edukust, selge ülevaade probleemi põhjustest, soodustab üldjuhtimiskompetentsi teket.	Osa piirkondi või tarbijarühmi võib jääda tähelepanuta, võimalikud kommunikatsiooni-probleemid.	Jaotus teenuste, piirkonna või turunduskanali järgi.
Maatriks	Võimaldab hästi valdkondade/osakondade tööd koordineerida, töötajate oskusi saab intensiivselt rakendada, anda rohkem tööd ja vastutust.	Võimalik segadus tööjaotuses: üks pool domineerib teise üle, (võimutasakaal), konflikti-juhtimine raskendatud, juhid peavad olema väga kompetentsed.	Rakendatav organisatsiooni mõnes osas.
Võrgustik/virtuaalne	Kiire reageerimisvõimega, kohandatav infovahetus töötajate vahel, suur paidlikkus, madalad ülalpidamiskulud	Raske sõnastada selgeid eesmärgi, ebaselged võimalused, puudub identiteet, tasustamise probleemid.	Tulevikus palju rakendust leidev mudel.
Liin ja staap struktuur	Osakonnad/meeskonnad kellel on põhitegevusele lisaks abistav, teenindav või nõuandev roll. Operatiivne, lojaalne, efektiivne meeskond juhi jaoks.	Tasustamise, töötajate asendamise probleemid. Probleemi põhjuseks on ebaselge ülesande püstitus. Liini ja staabi eristus pole lihtne, tihti kaasneb konflikt.	Projekti juhtimisel

Nepusz'i ja Vicsek'i (2013: 17) viitavad oma teadusartiklites, et suurte organisatsioonide struktuurid on tavaliselt keerulised, kuid eraldiseisvad üksused toetavad organisatsiooni struktuuri tervikuna. Oluline, et struktuuriüksustele püstitatud eesmärgid toetaksid ka terve organisatsiooni eesmärgi. Mida laiem on organisatsiooni tegevusala, seda rohkem tuleb teha koostööd teiste asutustega (sh riigiasutustega) ning püstitada igale organisatsiooni üksusele alameesmärgi (Üksvärv 2003: 56-57).

Püstitatud eesmärkidest tulenevalt viiakse organisatsioonis läbi tegevusi, mida peab regulaarselt mõõtma. Tulemusmõõdikute koostamisel (vt tabel 1.2.) peab arvesse võtma,

et kogutud informatsioon oleks üheselt arusaadav ja kontrollitav, seda saaks erinevate perioodidega võrrelda, ning võimaldaks hinnata tõhususe, mõjususe jt kriteeriume. Lisades mõõdetavatele objektidele otstarbekad tulemusmõõdikud ja sihtväärtused, saame luua efektiivsete infosüsteemide loomise ja arendamise raamistiku.

Tabel 1.2. Soovitused tulemusmõõdikute kriteeriumide osas (soovitused Doherty, Horne 2002: 344, autori koostatud)

Tulemusmõõdikute kriteeriumid	Selgitus
Võrreldav	Koguda täitmist näitavat infot samadel põhimõtetel (metoodika) erinevatel perioodidel.
Selge	Tulemusmõõdik peab olema kõigile organisatsiooniliikmetele selgelt esitatud ja üheselt arusaadav.
Kontrollitav	Tulemusmõõdiku saavutamist peab saama kontrollida.
Mitmekülgne	Tulemusmõõdikuid ei tohi määratleda valikuliselt.
Täielik	Tulemusmõõdik peab olema mitmekülgne, võimaldama hinnata tõhususe, mõjususe jt kriteeriume.
Motiveeriv	Tulemusmõõdik on töötajate, üksuste suhtes piisavalt nõudlik (kuid siiski kindlasti saavutatav).
Aktsepteeriv	Tulemusmõõdik on arusaadav ja aktsepteeritud ka erinevate organisatsiooniga seotud huvigruppide poolt.
Ligipääsetav	Õigustatud huvilistel peab olema ligipääs mõõtmise tulemustele.
Integreeritud	Tulemusmõõdikud ei tohi omavahel konkureerida ning lähtuvad organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest.

Samas peavad eesmärkide tulemusmõõdikud olema võimalikud objektiivsed ja järgitavad. Mõõdikuid saab tinglikult nimetada objektiivsete ja subjektiivseteks. Objektiivsete puhul on võimalik olenemata mõõtmise ajahetkest ja hindaja isikust, jõuda sama metoodikat kasutades samadele järeldustele hinnangus tulemuslikkusele, näiteks erinev dokumentaalselt tõestatud finantsinformatsioon. Subjektiivsed mõõdikud on aga seotud konkreetse ajahetke, meetodi ja tihti ka hindajaga, näiteks lihtne kliendiküsitlus (valim on muutuv, metoodika ei pruugi olla alati samane jne) või kellegi ekspertarvamuse küsimine. (Bovaird, Löffler 2003: 139).

Teooriast tulenevalt eelneb tulemuslikkuse juhtimisele tulemuslikkuse hindamine, juhtimise käigus etteantud näitajate põhjal. Sealjuures sõltub kliendi rahulolu, talle pakutavast väärtusest ja mõjutab otseselt organisatsiooni tulemuslikkust. Tulemuslikkuse hindamine tähendab kliendile väärtuse pakkumist. Järelikult sõnastatakse organisatsioonis soovitud tulemuslikkus ja lepitakse mõõtmisprotsessi kasutades kokku

konkreetsed tulemusnäitajaid (mõõdikud), mille alusel tehakse hindamise käigus kindlaks, kas ja millise kuluga soovitud tulemus saavutatakse.

Peatükist selgus, et organisatsiooni hindamismudel on püstitatud eesmärkidele vastavate mõõdikute ja nende sihtväärtuste süsteem, mis jälgivad arengukavas kirja pandud põhimõtteid ja reegleid. Hindamismudeli koostamisel peab arvesse võtma, et sellest saaks vahend organisatsiooni tööprotsessi hindamiseks. Tööriist, mille abil töötajad enda tööd ise hinnata saaksid. Mudel peab andma olulist tagasisidet juhtidele, et nad saaksid töötaja tööpanust detailsemalt hinnata, teha otsuseid töö tulemuslikkuse juhtimise ja -mõõtmise osas.

Magistritöö empiirilises osas käsitleb autor peamisi kitsaskohti EURES teenuse pakkumisel Eesti Töötukassas. Viib läbi EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamise uuringu Eesti Töötukassas. Kasutab tulemuste esitamisel tasakaalus tulemuskaardi mudelist tulenevaid tulemuslikkuse vaateid kliendtide, finantside, sisemiste protsesside, õppimise- ja arengu aspektist lähtuvalt. Toetudes uuringu tulemustele teeb ettepanekuid Eesti Töötukassa juhtkonnale EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks.

2. EURES TULEMUSLIKKUSE HINDAMISE ANALÜÜS EESTI TÖÖTUKASSAS

2.1. Peamised kitsaskohad EURES teenuse pakkumisel Eesti Töötukassas

EURES (*European Employment Services*) on Euroopa Komisjoni poolt loodud töövahenduse võrgustik, mis asutati 1993. aastal. EURES koostöövõrgustiku moodustavad 28 Euroopa Liidu liikme ning Norra, Liechtensteini, Islandi ja Šveitsi tööturuasutused ning selle ülesandeks on aidata kaasa tööjõu vabale liikumisele. EURESe võrgustik koosneb järgmistest organisatsioonidest (Euroopa Ühenduste Teataja 2003):

- Euroopa Komisjon, kes aitab Euroopa koordineerimisametite kaudu viia ellu EURESe võrgustiku tegevust;
- EURESe liikmed, st liikmesriikide poolt nimetatud asutused, kes vastutavad määruse kohaldamise eest liikmesriigis ehk riiklikud koordineerimisbürood;
- EURESe partnerid, st liikmesriikide poolt volitatud organisatsioonid, kes osutavad töötajatele ja tööandjatele riigi, piirkonna, kohalikul tasandil vahendus- ja tugiteenuseid.

Ametiühingud ja tööandjate organisatsioonid osalevad selles protsessis partneritena. EURESel on kaks sammast: nõustajate võrgustik (EURES nõustajad) ja Euroopa tööalase liikuvuse portaal (EURES portaal). EURES nõustajate koolitamine ning portaali uuendus ja arendus toimub tsentraalselt, juhitud Euroopa Komisjoni poolt. Riiklikud EURES teenusejuhid osalevad töökoosolekutel, koolituste ettevalmistamisel (Euroopa Ühenduste Teataja 2003).

2014. a. jõustus Euroopa Komisjoni otsus, mille eesmärgiks on parendada EURES võrgustikku ja muuta see senisest tõhusamaks. EURES võrgustiku otsuse rakendamiseks võeti vastu uus EURES harta (2015-2020), mis annab liikmesriikidele ja riiklikele tööturuasutustele juhiseid. Sisaldab EURES teenuse kataloogi, kuid ei ole õiguslikult siduv dokument. (EU parlamendi ja nõukogu määrus 2013)

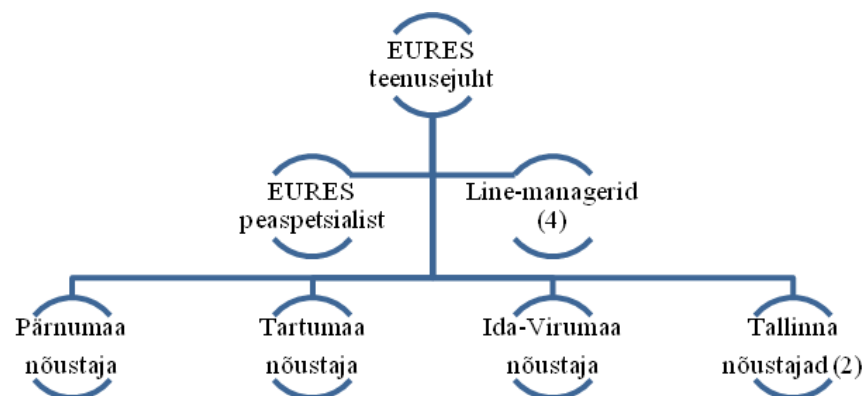
Eestis koordineerib EURES võrgustikku alates 2003. a. Eesti Töötukassa, avalik-õiguslik isik, kes alustas tegevust 2002. aastal. Autori hinnangul rakendab töötukassa tulemuslikkuse juhtimise- ja mõõtmise süsteemi (vt ptk 1.1., lk 9, 12). Töötukassa protsessikaart (vt Lisa 2) näitab, et organisatsiooni strateegia tugineb missioonil, visioonil ja väärtustel. Vastavalt töötukassa arengukavale (vt Lisa 3, p 2) on organisatsioon perioodil 2016-2018, väljatöötamas ja rakendamas terviklikku juhtimissüsteemi.

Organisatsioon korraldab töötuskindlustust ja viib ellu Eesti Vabariigi tööpoliitikat. Töötukassa partnerid jagunevad tulenevalt koostöö iseloomust strateegilisteks-, koostööpartneriteks ja ekspertideks. Strateegilised partnerid on töötukassa nõukogu osapooled – valitsus, tööandjate ja töötajate esindusorganisatsioonid, kes vastutavad tööturuvaldkonna arengu ja töötukassa strateegilise juhtimise eest. Töötukassa visiooniks on olla parim ja teisi innustav tööturuorganisatsioon Euroopas ning rahvusvaheliselt tunnustatud nii teenuste tulemuslikkuse, kasutajasõbralikkuse ja infotehnoloogiliste lahenduste poolest. (ET arengukava 2015-2017: 5-6)

Töötukassa lähtub missioonist, et igale inimesele on olemas sobiv töö, mis tagab talle parima sotsiaalse kaasatuse ja majandusliku toimetuleku. Üldine visioon toetab inimesi, kes on äsja töö kaotanud, kes alles astuvad tööelu või kes on tööturult erinevatel põhjustel kaua eemal olnud või neid, kel on töö olemas, kuid kes soovivad või on sunnitud töökohta vahetama. Töötukassa arengueesmärkideks on teenuste jätkuv arendamine ja mõju suurendamine, teenuste kvaliteedi parandamine ja kättesaadavuse tagamine kõigile abivajajatele ning teenuste jätkusuutlik rahastamine. Töötajate osas on eesmärk tõsta nõustajate kvalifikatsiooni, et kliente paremini abistada. (ET arengukava 2015-2017: 7)

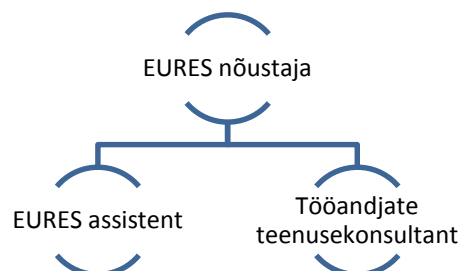
Organisatsiooni struktuur põhineb maatriksil st juhtimine toimub nii horisontaalsel- kui vertikaalsel tasandil (vt ptk 1.3., lk 32). Vastavalt töötukassa struktuurile (vt Lisa 4),

koosneb organisatsioon 15 maakondlikust osakonnast ja keskkontorist, organisatsiooni eesotsas juhatuse esimees. Juhtimist viiakse läbi nii keskkontori- kui maakondlike osakondade tasandil. EURES põhikoosseisu (vt joonis 2.1) kuuluvad alates 2013. a. seitse töötajat, 1,0 koormusega: 5 EURES nõustajat, 1 EURES peaspetsialist ja 1 EURES teenusejuht.



Joonis 2.1. EURES põhikoosseis (autori koostatud).

Lisaks maakondlike osakondade juhatajad, kelle osakonnas EURES nõustajad füüsiliselt asuvad. Neid nimetatakse Line-manager'ideks. EURES nõustajate abilisteks maakondlikes osakondades (vt joonis 2.2.) on EURES assistendid ja tööandjate teenusekonsultandid, ehki see ülesanne ei kajastu nende ametijuhendis.



Joonis 2.2. EURES nõustajate abilised maakondlikes osakondades (autori koostatud).

Maakondlike osakondade EURES assistentide hulka kuuluvad nii karjääriinfospetsialistid või infospetsialistid, kelle ülesandeks on anda töötajatele ja

tööandjatele esmast EURES teavet ja aidata EURES nõustajatel maakonnas korraldada tööotsijate grupinõustamisi, tööandjate ja tööotsijate töötubasid ning infotunde. Hetkel on teabe kvaliteet maakonniti erinev. Enamasti sõltub see töötaja isiksuslikest omadustest.

Töötukassa suurima väärtusena on arengukavas (2015-2017) välja toodud asjatundlikud ja pühendunud töötajaid ning peronalipoliitika (2014) nõuab osakonnajuhatajalt tööprotsesside ja personali tundmist (TK siseveeb 2015). Töötukassa arengukava tegevuskava (vt Lisa 3, p. 1) toob välja, et tehakse ettevalmistusi EURES tegevuste kooskõlla viimiseks Euroopa Liidu määrusega, mis käsitleb Euroopa tööturuasutuste võrgustikku ja panustada EURES võrgustiku tegevustesse, et kindlustada klientide vajadustele vastav mitmekesine tööturuteenuste maht ja valik ning rakendada parimat praktikat. Töötukassa näeb EURESe eesmärgiks pakkuda teavet vabadest töökohtadest, nõustada tööalaselt tööotsijaid ning toetada tööandjaid tööjõu värbamisel Euroopast (Eesti Töötukassa koduleht 2015).

EURES on tegutsenud Eestis juba 10 aastat ning töötukassa hindab võrgustiku toimimist tulemuslikuks, kuigi mõõnab, et parandada saaks näiteks koostööd tööandjatega ning tõsta inimeste teadlikkust EURESe teenustest. Kuni 2014. a. lõpuni olid EURES tegevuste rahastamine Euroopa Komisjoni poolt kindlaks määratud. Eesti EURES oli võrreldes teiste töötukassa teenustega just kui eristaatuses. Eesmärgid tulenesid tööturu olukorrast: kõrge tööpuudus, suurem sissetulekute vahe sihtriikidega jm, suurem tähelepanu oli pööratud tööotsijate toetamisele, vähem tööandjate abistamisele. (EURES teenuse koosoleku protokoll 2013).

Vastavalt Euroopa Parlamendi määrusele ja Eesti riigi otsusele, rahastatakse EURES tegevusi 2015. a. saja protsendiliselt Eesti Töötukassa vahenditest. Lisandub EURES riikliku koordinatsioonibüroo roll st levitada riigi tasandil olemasolevat teavet töö- ja elamistingimuste kohta nii, et teave oleks EURES portaalis üleeuroopaliselt kättesaadav. Keskus asub töötukassa ruumides ning seda koordineerib alates juunist praegune EURES teenusejuht, kelle uueks ametinimetuseks saab EURES riikliku koordineerimiskeskuse koordinaator. (TK sisedokumendid 2015)

Peamise kitsakohana, mida töötukassa seoses Euroopa Komisjoni määrusega näeb on ettekirjutatavus, loodava EURESe võrgustiku ebaselge struktuur ja ülesannete jaotus

asutuste vahel ning rakendamisega kaasnev võimalik suur koormus ja kulud, mis ei ole proportsioonis sellest saadava kasuga. Eesti Töötukassa hinnangul ei ole nii täpne regulatsioon vajalik ning liikmesriikidele tuleks jätta oma töökorralduse ja teenuste disaini osas oluliselt rohkem otsustusvabadust. (Sotsiaalministeerium 2014)

Tööinspeksioon leiab, et kavandatavad EURES meetmed aitavad tõhustada töötajate liikuvust: hõlmavad andmeid ja tagavad ligipääsu vabadele töökohtadele. Samas märkis, et mõnede meetmete rakendamine võib olla problemaatiline, näiteks laiaulatuslike töökohataotluste ja CVde kogumi EURESe portaali paigutamine. Samuti pööras tähelepanu, et eelnõu järgi mõistetakse õiglast liikuvust kui liikuvust, mis toimub vabatahtlikult ja võtab arvesse nii tööõigust ja tööstandardeid kui ka töötajate õiguseid liidus. (Sotsiaalministeerium 2014)

Tööandjate Keskliit leiab, et EURES võrgustik töötab Eestis hästi. Nende hinnangul võib teenuse tõhustamine siseturul tuua kaasa kvalifitseeritud tööjõu suurema liikumise teistesse liikmesriikidesse, mis ei ole Eestile majandusele kasulik. Samuti tõi Tööandjate Keskliit välja põhimõttelise küsimuse, et ebakindlus EURESi tuleviku rahastamise allikate osas võib kaasa tuua nende ülesannete täitmise rahastamise töötuskindlustusmaksete arvel. Tööandjate Keskliit ei pidanud tõenäoliseks, et ainult tõhusam EURES võrgustik aitaks lähiaegadel märgatavalt rohkem teistest liikmesriikidest kvalifitseeritud tööjõudu Eestisse meelitada. (Sotsiaalministeerium 2014)

Võrreldes EURES teenuste katalooge (2010-2015; 2015-2020) võib väita, et jätkuvalt on eesmärgiks riiki tulevate ja riigist lahkuvate tööotsijate teadlikkuse suurendamine. Sihtgrupiks nii piiriülesed töötajad, tööotsijad, tagasipöördujad, koolilõpetajad, noored ja üliõpilased, kindlate erialade esindajad, puuetega inimesed. Muuta on vaja tööandjatele suunatud tegevusi, suurendada teadlikkust EURES teenuse võimaluste osas, jagada infot värbamise ja töövahenduse kohta, vajadusel partnerorganisatsioonide kohta. (EURES harta 2010-2015; 2015-2020)

Uus EURES teenuste kataloog toob vastavalt kliendiprofiilidele ja teenuse osutamise viiside (vt Lisa 4) osas suunatud peamiste eesmärkidena välja tööotsijate nõustamise, soovituslikult gruppides, vähem individuaalselt. Koostöö tõhustamise tööandjatega, võrgustikutöö arendamise koostööpartneritega. Keskendutakse oluliselt enam noortele,

kes on suurema tõenäosusega liikumisvalmis, hõlmates selliseid töövõtuvorme, mis ühendavad endas nii töö kui õppimisvõimalused, nagu näiteks tööpraktika – EURES esimene töökoht (*First EURES job programm*).

Uurides EURES teenuste kataloogi (2015-2020) eesmärke, mõõdikuid ja elluviijaid (vt Lisa 5) hakkab oluliste tulemusnäitajatenä silma suutlikkus senisest enam pakkuda vabu töökohti EURES sise- ja välisportaali vahendusel. Seega on väga oluline kõikide püstitatud eesmärkide ellu viimiseks teha senisest enam koostööd (vt tabel 2.1.) mikrotasandi sisekeskkonna huvigruppi kuuluvate Eesti Töötukassa (ET) töötajate vahel. See eeldab EURES teenuse integreerimist organisatsiooni erinevate tööloikudega, et jagada teavet ning pakkuda juurdepääsu EURES teenusele, abistada väliskeskkonda kuuluvatel töötajatel leida tööd ja tööandjatel töötajaid EURESe abiga.

Tabel 2.1. EURES teenusega huvigrupid, eesmärgid (autori koostatud).

Tasand	Kesk-kond	Huvigrupp	Eesmärk
Mikro	Sise	EURES teenusejuht (1)	ET eesmärkide elluviimine. Eesti EURES teenuste kujundamine. Meeskonna juhtimine, vastutus.
		EURES peaspetsialist (1)	ET ja EURES eesmärkide, tegevuste elluviimine. Meeskonnatöös osalemine, vastutus.
		EURES nõustajad (5)	ET ja EURES eesmärkide ning tegevuste elluviimine. Meeskonnatöös osalemine, vastutus.
		EURES <i>Line - managerid</i> (4) Harjumaa, Tartumaa, Pärnumaa ja Ida-Virumaa osakondade juhatajad.	ET eesmärkide elluviimine. Meeskonna juhtimine, vastutus.
		EURES assistendid (22)	ET eesmärkide elluviimine. Meeskonnatöös osalemine, vastutus.
	Välis	Kliendid	Leida tööd ja töötajat.
Koostööpartnerid		Pakkuda koolitusi jm koostööd.	
Makro		Eesti riik	Viia ellu Eesti tööpoliitikat.
		Eesti maakonnad	Vähendada töötust.
		EMP riigid	Võimaldada vaba liikumist tööturul.

Lisaks teha koostööd erinevate koostööpartneritega üle Eesti. Seda kõike selleks, et teenindada makrotasandi huvigrupi eesmärke: viia ellu Eesti tööpoliitikat ja vähendada töötust. Samuti võimaldada töötajatele vaba liikumist Euroopa Majanduspiirkonna (EMP) riikides.

Toetudes EURES teenus koosoleku protokoll (2014) kokkuvõttes välja toodud probleemide püstitusele, saab peamiste kitsakohtadena EURES teenuse pakkumisel töötukassas esile tuua järgmisi kitsaskohti:

- EURES nõustaja teenused on igapäevaselt kättesaadavad ainult neljas töötukassa maakondlikus osakonnas, kus nõustajad füüsiliselt asuvad: Harjumaal Tallinna, Tartumaal Tartu, Pärnumaal Pärnu ja Ida-Virumaal Narva osakonnas. Teistes maakondades tuleb EURES nõustaja spetsiaalselt kohale kutsuda. Arvestades, et see on nii nõustajale kui kutsuvale osakonnale lisatööks, on EURES teenustele juurdepääs üle Eesti ebaühtlane, tööotsijad ja tööandjad ei saa alati vajalikku teavet EURES teenuse kohta oma maakonnas.
- Kõik töötajad, peale EURES nõustajate, võtavad EURES võimaluste tutvustamist kui lisakohustust, kuigi enamasti võiks esmasest teabest piisata, selgitamaks välja tööotsija tegelikku motivatsiooni välismaale tööle minekuks ja tööandjate soovi välistööjõudu värvata.
- Kuna EURES teabe jagamisel puuduvad töötukassa tulemusjuhtimissüsteemis mõõdikud, on keeruline olukorda hinnata. Sageli EURES teemasid ei fikseeritagi.
- Töötajate teadmised ja oskused EURES teenuse vahendamisel on väga erinevad, mistõttu suunavad nad tööotsijad kergekäeliselt EURES nõustaja juurde. Samas arvestades nõustajate vähest arvu ja piiratud aega, ei ole see alati mõistlik.

Enamus Eesti EURES võrgustikku kaasatud töötajatest osutavad EURES teenust siseriiklikul tasandil (Line - managerid, EURES assistendid, tööandjate konsultandid. EURES teenusejuht ja –peaspetsialist, EURES nõustajad, on kaasatud ka üle Euroopalisse EURES võrgustikku. Kõik töötajad kuuluvad töötukassa personali koosseisu, nendega on sõlmitud tähtajatu tööleping. Vastavalt ametijuhendile on kohustuslik vähemalt bakalaureuse kraad ning neile kohalduvad kõik töötukassa personalipoliitikaga seatud eesmärgid, milleks on väärtustada, arendada ja hoida organisatsiooni töötajaid, luua nendega usaldusväärseid suhteid.

Kitsaskohana EURES nõustajate alluvussuhete tasandil hakkab silma, et tulenevalt töötukassa struktuurimudelist asuvad nõustajad maakondlikes osakondades, mille

struktuuri kohaselt (vt Lisa 6) on nende otsene ülemus ametijuhendi järgi osakonnajuhataja, kes otsustab ka nende tulemus- ja kvaliteeditasu määramise üle. Samas tööülesannete osas koordineerib ja kontrollib tööd EURES teenusejuht (vt joonis 2.1.), tema puudumisel EURES peaspetsialist. Kõik tööga seonduvad lähetused ja aruanded allkirjastatakse esmalt nõustaja, siis osakonnajuhataja ning kinnitatakse EURES teenusejuhi poolt, EURES dokumentide järelkontrolli teostab EURES peaspetsialist.

Eesti Töötukassa sõlmib EURES nõustajaga töölepingu, tööintervjuu viib läbi EURES teenusejuht ja osakonnajuhataja, vahel viibib juures ka EURES peaspetsialist. EURES nõustaja töökoht asub füüsiliselt maakondlikus osakonnas (asukohaga Tallinn, Tartu, Pärnu, Narva), samas teenust osutavad nad üle Eesti. EURES nõustajate vahel on jagatud teeninduspiirkonnad, -riigid (vt joonis 2.2.): Eestis maakonnad ja Euroopas riigid, võttes arvesse piirkondade ja riikidega seonduvat töömahtu. EURES nõustaja amet vajab iseseisvat aja- ja tegevuste planeerimist, otsustamisjulgust ja pingetaluvust. Palju tuleb liikuda maakondades ja viibida välislähetustes.

Tabel 2.2. EURES nõustaja teeninduspiirkonnad, -riigid (autori koostatud).

EURES nõustajad	Maakonnad	Riigid
Harjumaa nõustajad (2)	Harjumaa, Järvamaa, Raplamaa, Lääne-Virumaa.	Soome, Tšehhi, Poola, Kreeka, Malta Portugal, Küpros.
Tartumaa nõustaja	Tartumaa, Jõgevamaa, Põlvamaa, Võrumaa.	Suurbritannia, Luksemburg, Itaalia, Rumeenia, Belgia, Leedu, Ungari, Rootsi.
Pärnumaa nõustaja	Viljandimaa, Valgamaa, Läänemaa, Hiiumaa, Saaremaa.	Läti, Prantsusmaa, Horvaatia, Iirimaa, Šveits, Norra, Liechtenstein, Holland, Norra.
Ida-Virumaa nõustaja	Ida-Virumaa	Bulgaaria, Saksamaa, Austria, Island, Sloveenia, Slovakkia, Taani.

EURES nõustajad peavad tööle asumisel läbima aastase EURES algkoolituse (*Initial training*) ja edaspidi osalema iga-aastastel edasijõudnute koolitustel (*Advance training*). Edasijõudnute koolituse temaatikat saab ise valida. Oluline hindamiskriteerium juhataja jaoks on EURES nõustaja sertifikaat, mis saadakse algtaseme koolituse läbimisel, lõputöö kaitsmise järgselt.

Enamus Eesti EURES võrgustikku kaasatud töötajatest (vt Lisa 7) osutavad EURES teenuseid siseriiklikul tasandil (Line - managerid, EURES assistendid, karjäärinõustajad ja karjääriinfospetsialistid (edaspidi KIFTid)). Ainult EURES teenusejuht, EURES peaspetsialist ja EURES nõustajad on kaasatud täiendavalt veel üle Euroopalisse EURES võrgustikku. Samas kuuluvad kõik töötajad Eesti Töötukassa personali koosseisu. Kõigi töötajatega on Eesti Töötukassa sõlmitud tähtajatu töölepingu. Nad on spetsialistid, kellele on vastavalt ametijuhendile, kohustuslik vähemalt bakalaureuse kraad ning neile kohalduvad kõik töötukassa personalipoliitikaga seatud eesmärgid, milleks on väärtustada, arendada ja hoida organisatsiooni töötajaid, luua nendega usaldusväärseid suhteid.

Töötajaid hinnatakse hindamismudeli alusel, mille eesmärk on täidetud, kui iga töötaja tunneb, et just tema jõupingutusi on objektiivselt hinnatud ning selle märgiks õiglaselt tasustatud. Inimeste ja tööülesannete tundmine on protsessis väga oluline. Töötukassa juhid, osakonnajuhid, peavad teadma, milline tasu töötajat motiveerib. Töötajate initsiatiivi ja tegutsemisjulguse tõstmiseks kasutatakse avameelset vestlusevormi, mis võimaldab protsesside tulemuslikkust paremini hinnata ja analüüsida. Kõikide osapoolte arvamuste kõrvutatamisel on juhtidel võimalik olukorda paremini analüüsida ning selgitada välja eesmärgi saavutamist segavate või takistavate asjaolude võimalikku vältimist tulevikus.

Töötukassa kompetentsuse arendamise strateegia alusel on välja töötatud töötukassa palgasüsteem (vt lisa 8), mille eesmärgiks on objektiivsetele hindamiskriteeriumitele tuginedes, luua ühtsed alused töötajate töö tasustamiseks. Töötukassa on nimetanud palgasüsteemi seaduslikuks, õiglaseks, konkurentsivõimeliseks, motiveerivaks ja turvaliseks, mille koostisosadeks on põhitöötasu, kvaliteeditasu ja lisatasu (TK peronalipoliitika 2014). Töötajate tööalane hindamine toimub kahes osas.

Esimesel poolaastal toimub kvaliteedivestlus, mille käigus arutatakse läbi tööalased eesmärgid ja määratakse töötajale kvaliteeditasu kuni 0,5% töötasust. Kompetentsimudeleid kohaldatakse seitsmel ametikohal: infospetsialist, töövahenduskonsultant, juhtumikorraldaja, teenusekonsultant, KIFTid, osakonnajuhataja. Mudel koosneb teadmiste testist ja käitumusliku osa küsimustest.

Teisel poolaastal viiakse läbi arenguveestlus, mille käigus arutatakse läbi tööalased eesmärgid ja määratakse töötajale kvaliteeditasu kuni 0,5% töötasust. Antud personalipoliitika on töötajate hulgas hästi kanda kinnitanud, töötajad on suhteliselt motiveeritud, tulemusele keskendunud (motiveeritus sõltub mõneti ka ametist, millega kaasneb vastav palgaaste). Palgasüsteemi aluseks on ametikohtade hindamine, mis põhineb avaliku teenistuse ametikohtade hindamise metoodikast.

Palgasüsteemi osas hinnatakse järgmisi kriteeriume: haridus, kogemus, juhtimine ja koostöö, vastutus tööprotsesside eest, töö reguleeritus, ametikoha tegevusvaldkonna olulisusega. Tulemuslikkuse aluseks on töötaja eneseanalüüs, mille käigus analüüsitakse eelmise perioodi eesmärkide täitmist ja seatakse uued eesmärgid järgmiseks perioodiks (6 kuuks). Samuti osakonnajuhatja poolne hinnang tehtud tööle. Töötajad jagunevad erinevatesse gruppidesse ja astmetesse, vastavalt nende ametijuhendile, töölepingule, töötatud aastatele ja tulemuslikkusele.

Autori hinnangul on vaatamata kümneaastasele EURES tegutsemisaastale, mille jooksul on hulgaliselt töötukassa ja Euroopa Sotsiaalfondide raha investeeritud siekoolitustele, info- ja teabeürituste läbiviimisele, arusaam EURES teenuse osas töötukassa töötajate seas ebaselge. Aastast aastasse on jagatud EURES teavet „Uue töötaja koolituse“ raames, mis on töötukassa uue töötaja jaoks kohustuslik. Vaatamata sellele puudub praegusel hetkel, soovitud tase või kindlustunne, EURES teenuse vahendamisel klientidele.

Tööandjatele jagavad töötukassa teenuste kohta teavet tööandjate konsultandid, nende töö tulemuslikkusest sõltub tööandjate teadlikkus EURES võimalustest. EURES nõustajate hinnangul ei ole koostöö tööandjate konsultantidega kuigi hästi edasi arenenud, probleemiks on konsultantide vähene teadlikkus EURES teenustest, isiklikud hoiakud ja -suhted. Suureks abiks selle probleemi lahendamisel oleksid ühised sisekoolitused. Suur osa tööandjatele suunatud teenuste pakkumisest on plaanis edaspidi pakkuda töötukassa iseteenindusportaali vahendusel, mis võimaldaks kiiremat, mugavamat ligipääsu teenustele. Oluline on seda teavet tööandjate seas levitada. Hetkel on igal tööandjal võimalik registreeruda töötukassa kodulehel, sisestada oma tööpakkumine.

Aruandluse osas annavad EURES nõustajad tagasisidet oma tegemistest nii Eesti Töötukassale kui Euroopa EURES võrgustikule. Iga kuuliselt täidetakse aruannet

Euroopa portaalis, alates 2014. a. sügisest sisestatakse tegevused iga päevaselt ka töötukassa andmebaasi EMPIS. Eelnevatel aastatel täideti tegevusaruannet EURES sisekataloogis, Exceli tabelis. EURES teenuse osutamisel lähtutakse EURES teenuse kataloogis välja toodud tegevustest ja nende tulemusnäitajatest (vt tabel 2.3.).

Tabel 2.3. EURES tegevusaruande tegevused ja nende tulemusnäitajad perioodil 2015-2020 (autori koostatud).

Tegevused	Tulemusnäitajad
Teabe- ja juhendamistegevused st EURES töötajate tegevus riikidevahelisel ja piiriülel tasandil.	<ul style="list-style-type: none"> • Üksikkontaktide arv tööotsijate/töötajatega, nii oma riigist kui teistest EU riikidest. • Üksikkontaktide arv tööandjatega, nii oma riigist kui teistest EU riikidest. • Rühmakontaktide arv ja üksikkontaktide arv rühmas. • EURES tegevust puudutavate kontaktide arv (tegevused, koolitused, teave) töötajatega nii oma riigis, kui teistes EURES tööturu asutustes.
Töölerakendumine ja täidetud töökohad st kõik aruandlusperioodi jooksul saadud või läbiviidud rahulolu-uuringute tulemused.	<ul style="list-style-type: none"> • EURES töövahendus- ja töölerakendumisprotsessi käigus läbi töötatud Cvde arv, nii oma riigist kui teistest EU riikidest. • EURES töövahendus- ja värbamisprotsessi käigus läbi töötatud vabade töökohtade arv, nii oma riigis kui teistes EU riikides. • Oma riigis elavate ja EURES tegevuse tulemusena teises EURES liikmesriigis tööl olevate isikute arv. • Teises EURES liikmesriigis elavate ja EURES tegevuse tulemusena oma riigi tööandja heaks töötavate isikute arv.
Klientide rahulolu.	<ul style="list-style-type: none"> • Üldine teave EURES liikumisega seotud kommunikatsioon ja reklaam. • Tööturu ja liikuvusvoogudega seotud uuringud. • EURES teenused tööotsijatele/töö vahendajatele/ringi liikuvatele töötajatele sh nõustamistegevused. • EURES teenused tööandjatele. • Tööandjatele ja tööotsijatele suunatud kindel teadlikkus- ja kommunikatsioonikampaania. • Euroopa töömessi korraldamine või osalemine. • Uute liikuvusprojektide ja –toodete arendamine (nt värbamisprojektid). • EURESsesse mittekuuluva personali koolitamine ja toetamine. • EURES peronali koolitamine.

Kokkuvõtte põhjal koostatakse EURES tegevusaruanne, mis kirjeldab vastavalt näitajatele tulemusi ja näitab, kuidas on Eesti EURES võrgustikul läinud. Hinnatakse kui palju täideti kokku lepitud tegevuste ja tööprogrammiga seotud eesmärgid, viidi ellu kavandatud tegevusi. EURES tegevusaruande juures peab andma tagasisidet järgmiste tegevuste ja

nende tulemusnäitajate kohta: EURES tegevusaruanne sisaldab lisaks riikliku olukorra kirjelduse veel tagasisidet läbi viidud tegevustest: millistel üritustel osaleti, mis kasu saadi, millised parimad praktikad inspireerisid. Kirjeldus aitab selgitada konteksti, mille kaudu tulemused saavutati. Tegevusaruande kokkuvõtte koostavad EURES teenusejuht koos -peaspetsialistiga, neile annavad sisendi EURES nõustajad. Tegevusaruannet tutvustatakse sotsiaalpartneritele.

Selgus, et EURES teenuse osutamisel töötukassas on mitmeid kitsaskohti, mis takistavad osesemal või kaudsemal, suuremal või vähemal määral EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamist. Töötukassa strateegilisel tasandil on EURES teenus põhieesmärkide osas teadvustatud, täitmine toimub – teenust pakutakse. Samas operatiivse tasandi põhieesmärkide täitmise tegevusnäitajate osas on EURES teenust küll teadvustatud, kuid mitte piisavalt analüüsitud. Individuaalsel tasandil: klientide tulemuslikkuse määratlemisel, hindamisel ja motiveerimisel ei ole EURES teenus mõõtmissüsteemi integreeritud ning teenus tegutseb küllalt iseseisvana, millest tulenevalt on aja jooksul arenenud välja kitsakohad organisatsiooni juhtimis-alluvus ja väärtuste tasandil. Seetõttu viib autor läbi EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamise uuringu, kasutades strateegia tõlgendamisel tasakaalus tulemuskaardi nelja vaadet: kliendid, finantsid, organisatsiooni sisesed protsessid ning õppimine ja areng.

2.2. EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamise uuring.

EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamine on vajalik nii organisatsioonile, seal töötavale personalile kui ka töötukassa klientidele. Seejuures on oluline kaasata protsessi erinevaid organisatsioonisiseseid ja -väliseid huvigruppe, uurida nende huvi, vajadusi ja ettepanekuid EURES teenuse osas. Käesolevas magistritöös kogutakse andmeid nii eelnevalt läbiviidud uurigutest, Eesti Töötukassa teenuseosakonnast, EURES nõustajatelt ja töötukassa maakondlikest osakondadest. Andmete kogumisel lähtutakse eesmärgist, et analüüsida tulemuslikkuse näitajaid nii üksikisiku, grupi, Eesti Töötukassa kui koordinaatororganisatsiooni ja Eesti EURES kui konkreetse teenuse pakkumise osas.

Magistritöö eesmärgiks on teha ettepanekuid Eesti Töötukassale EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks. Selleks viis autor läbi valdkonna uuringu (*Field Study*). Teooriaosast selgus, et tasakaalus tulemuskaardi (TTK) kui andmete kogumise protsessi käigus on võimalik analüüsida tulemuslikkuse näitajaid nii üksikisiku, grupi, organisatsiooni või konkreetse süsteemi osas (vt ptk 1.2., lk 21). Autor kasutab uurimisandmete esitamisel Kaplan, Norton'i ja Parmenter'i poolt esile tõstetud TTK mudelit, mis lähtub neljast mõõdetavast vaatest: kliendid, finantsid, organisatsiooni sisesed protsessid, õppimine ja areng ning nende põhilistest tulemusnäitajatest (vt ptk 1.2., lk 20).

Uurimise läbiviimisel kasutas autor kvalitatiivset uurimisviisi. Sellise uurimismeetodi juures ei ole andmed, nende töötlemine ja järeldused seotud arvuliste näitajatega, keskendutakse ühe objekti süvaanalüüsile, uuritakse toimuva sisu (Laherand 2008). Autor kogus andmeid erinevatest meetodikatest, ajaressursist, valimist või infoallikatest ning eesmärkidest lähtuvalt (vt Lisa 9).

Autorile teadaolevalt ei ole Eesti Töötukassas varem sellist EURES teenuse uurimist läbi viidud ja teema käsitletus võib seetõttu anda uut teavet. Magistritöö käigus kogutud ja analüüsitud materjale saab kasutada hiljem EURES teenuse siseauditi läbiviimisel. Antud magistritöö pakub huvi Eesti Töötukassa juhtkonnale, EURES teenusejuhile ja teistele EURES teenusega otsesemalt või kaudsemalt seotud töötajatele.

Uurimistööle aitas kaasa asjalolu, et töö autor töötab alates maist, 2013 Eesti Töötukassas EURES nõustajana. Aastatel 2013-2014 osales EURES teenuse arendustöös, juhtis koos teiste EURES nõustajatega tähelepanu EURES teenusega seotud kitsaskohtadele ja tulemuslikkuse parendamise vajadusele. Seega toetub autor lisaks üldiselt kogutud andmetele ka isiklikele vaatlustele ja teadmistele EURESest.

Kõigepealt viidi läbi dokumendianalüüs, seejärel uuriti EURES klientide huvi ja vajadusi (vt Lisa 9) EURES algatusel 2011. a. läbi viidud uuringust „Välistöõjõu vajaduse uuring“, mille viis läbi Turu-uuringute AS selgus, et EURES võrgustiku olemasoluga olid kursis 42% tööandjatest (7% teadis hästi). Teadlikkus oli kõrgem suuremates ettevõtetes (alates 80st töötajast). Võrreldes varasema, 2008. a. läbiviidud samasisulise uuringuga, oli

teadlikkus EURES võrgustikust kasvanud 7 protsendipunkti, 2005. a. võrreldes 18 protsendipunkti.

Teine uuring, mis viidi läbi 2012. a., uuris tööotsijate huvi „Eesti elanike huvi välismaal töötamise vastu“ liikumisel tööle välismaale. Tööotsijate huvi ulatus 35%ni, millest 30% olid ainult kuulnud ja 5% omas isiklikku kokkupuudet. Uuringu viis telefoniküsitluse teel läbi OÜ Faktum&Ariko, 16-63 aastaste Eesti elanike hulgas.

Lisaks uuriti töötukassa poolt 2014. a. läbi viidud rahulolu-uuringuid tööotsijate, tööandjate ja töötajate osas (vt tabel 2.2.), mille viis läbi Faktum&Ariko. Nii tööotsijate „Tööotsijate rahulolu töötukassaga“ kui tööandjate „Tööandjate rahulolu töötukassa teenustega“ uuringu eesmärk oli välja selgitada tööotsijate rahulolu töötukassa teeninduse, teenuste protsessi, klienditeeninduse kvaliteedi, tulemuslikkusega jne.

Tabel 2.2. Tööotsijate ja tööandjate rahuloluindeks Töötukassaga (autori koostatud).

	2013	2014	Märkus
Tööotsijate lihtrahuloluindeks	≥85	≥90	Kliendi rahuloluuuringu üks osa
Tööandjate lihtrahuloluindeks	≥80	≥75	Kliendi rahuloluuuringu üks osa
Töötajate lihtrahuloluindeks	≥80	≥85	Töötajate rahuloluuuring

Selgus, et tööotsijate üldine rahulolu lihtindeks on 90%, ehk 5 protsendipunkti võrra kõrgem, samas tööandjate oma 75% ehk 5 protsendipunkti võrra madalam kui 2013. aastal. Tööotsijad hindasid kõige olulisemaks konsultandi tööd 36% (nimetati esimesena) ja nõustamise sisu 28%. Samas EURES teenusele suunamine algabki just töövahenduskonsultandi ja tööandjate teenusekonsultandi kompetentsist, kes jagavad esmast teavet EURES kohta ja suunavad kliendid edasi EURES nõustaja poole.

Dokumentide ja uuringute järgselt viidi läbi struktureerimata fookusgrupi intervjuu (vt Lisa 9). Intervjuus osales 11 oma valdkonna eksperti: osakonnajuhid ehk *Line – managerid*, teenuseosakonna juhataja asetäitja ja EURES nõustajad. Fookusgrupi intervjuud viis läbi EURES teenusejuht, töö autor osales ühena kolmest EURES nõustajast. Intervjuud protokollis EURES peaspetsialist.

Fookusgrupi ettepanekutest selgus (vt Lisa 10), et EURES teenusejuhi hinnangul on oluline suurendada koostööd kohalike tööandjatega, mille ühe alternatiivina pakkus

osakonnajuhataja (1) meeskonnatööd EURES nõustaja ja tööandja teenusekonsultandi vahel, mis aitaks EURES teavet paremini ja kiiremini tööandjateni viia. Osakonnajuhataja (2) tegi ettepaneku EURES nõustajate arvu suurendamiseks. Teenuse osakonnajuhataja asetäitja hinnangul ei tundunud see reaalne, sest olukorras, kus EURES teenuse rahastus on saja protsendiliselt töötukassa poolt rahastatud, ei ole võimalik eelarvet suurendada.

EURES nõustajate (1 ja 2) ettepanekute osas selgus, et teenuse kvaliteeti saab parendada läbi organisatsioonisiseste tööprotsesside korrastamise, kui jagada esmast teavet töövahenduskonsultandi tasemel ja suunata nõustamisele vaid tõsise välismaale tööle minemise huviga kliendid. Samuti olid nad nõus välja töötama abimaterjali tööotsija jaoks. Osakonnajuhataja (3) ettepanekul selgus, et EURES teenus võiks olla nagu iga teine teenus igas osakonnas, kus sisu ja koordineerimine käib keskkontorist ja juhtimine maakondadest. Osakonnajuhatajate (1-3) hinnangul peab parandama EURES teenuse kvaliteeti läbi mõõdikute seadmise, mis aitaks teenust osakondade tasandil paremini juhtida.

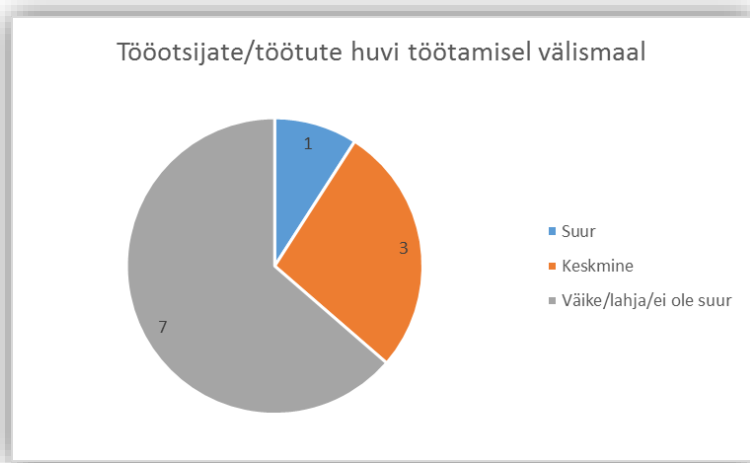
EURES teenusejuhi ettepanekust selgus, et kui EURES nõustajaid on ainult viis, siis on vaja tõhustada koostööd erinevate maakondade karjääriinimestega, et teenus oleks ühtlasem üle Eesti. EURES nõustaja (3) peab tööandjatega tegelema edaspidi projektipõhiselt, jagades nõustajad ees- (tegelevad tööotsijatega) ja tagaliini (tegelevad tööandjatega) töötajateks. EURES teenusejuhi arvates peab parandama EURES teabe kvaliteeti läbimõeldud koolitusprogrammi kaudu. EURES nõustaja (1) pakkus välja programmi „kolleegilt kolleegile“, parandamaks koostööd kolleegidega, kus puuduvad koha peal EURES nõustajad.

Fookusgrupi interjuu kaardistas ja pakkus ettepanekuid neljast probleemist lähtuvalt: teenuse osutamise ebaühtlane tase osakondades, EURES nõustajate vähesus ja ülekoormatus, personali juhtimisega seotud temaatika ning koolitustegevuse parandamise vajadus. Sellest tulenevalt toimus 2014. a. jaanuari lõpus EURES meeskonna koosolek, kus analüüsiti fookusgrupi interjuuga kogutud teavet ja kavandati samme järgneva perioodiks. Töö autor osales koosolekul meeskonnaliikmena. Meeskonnatöö tulemusena valmisid poolstrutureeritud küsimustik (vt Lisa 11) maakondlike osakondade osakonnajuhatajatele, saamaks tagasisidet tööotsijate ja tööandjate ootuste ja vajaduste

osas EURES teenuse osutamisel töötukassa maakondlikes osakondades. EURES teenusejuht saatis küsimustiku e-maili teel 15 maakonna osakonnajuhatajale. Tagasiside saadi 11 osakonnalt (vt Lisa 12), mis teeb kvaliteediprotsendiks 73. Küsimustiku esimeses plokis uuriti töötukassa osakondade üldist huvi Euroopas töötamise ja EURES teenuse vastu (vt Lisa 11, p.1).

Selgus, et üheteistkümnest osakonnajuhtajast seitse hindas üldist huvi väikeseks (lahjaks, mitte suureks). Ainsana hindas huvi kõrgeks Ida-Virumaa piirkond. Samas tõi Saaremaa esile, et kui otsitakse, siis ei seostata seda EURESega. Viljandimaa lisas, et kõik info on stendil üleval, kui küsitakse, siis vastatakse. Järvamaa pidas suhteliselt väikese huvi põhjuseks tööotsijate vanusest tulenevat konservatiivsust aj kodukoha lembust. Võrumaa hinnangul tuntakse enam huvi siis, kui tullakse tagasi. Lääne- ja Tartumaa hinnangul segab keeleprobleem huvi tundmast ja minemast.

Teises plokis uuriti tööotsijate sh registreeritud töötute huvi või teadlikkust (vt Lisa 11, p. 2) töötukassa EURES teenuse vastu (vt joonis 2.1), millest üheteistkümnest üheksa hindas huvi väheks, aga rõhutas teabe jagamist nii infotundides kui ka teiste spetsialistide poolt.



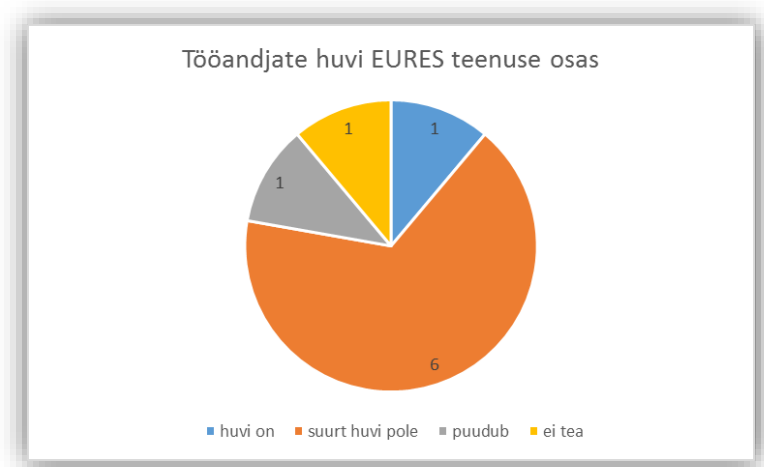
Joonis 2.1. Töötajate/töötute huvi välismaal töötamise vastu (autor koostatud).

Ida-Virumaa, kus huvi on suur, tõi juhataja välja, et võib teha integreeritud grupinõustamisi koostöös karjäärinõustaja ja juhtumikorraldajatega, kus EURES nõustaja saab anda vajalikku informatsiooni korraga suuremale hulgale klientidest. Autori

hinangul on see hea idee eelkõige sellepärast, et EURES teenuse oluline sõnum tööotsijatele on „Turvalisus“ Euroopa riikidesse tööle minemisel. Seega ei jää keegi vajalikkust teabest ilma, isegi kui ta kohe selle info vajalikkust ei adu.

Teises plokis uuriti täiendavalt, milliseid teenuseid lisaks (vt Lisa 11, p. 3) teavitamisele Euroopa töötamisvõimalustes võiks osakonnas tööotsijate pakkuda. Selgus, et on vaja jätkata vajaduspõhist info- ja teabepäevade korraldamist ning võimalusel siduda neid ka töötukassa erinevate piirkondade avatud, kõikidele tööotsijatele üle linna mõeldud töömessidega. Samas peab töötule jääma ka individuaalse- ja grupinõustamise võimalus.

Kolmandas plokis uuriti tööandjate huvi ja vajadust (vt Lisa 11, p. 4) värvata töötajaid mujalt Euroopast (vt joonis 2.3). Üldise huvi suurust tööandjate osas hinnati üheteistkümnest kuuel juhul väheseks. Samas hakkas silma, et osakonnad alles plaanivad tegevusi EURES teenuste vahendamiseks tööandjatele.



Joonis 2.2. Tööandjate huvi ja vajadus värvata töötajaid Euroopast (autori koostatud).

Osakonnajuhatajate hinnangul on töötajad skeptilised EURES teenuse osas. Arvati, et tööandjad saavadki ise hakkama ja nendelt abi ei küsi. Autori hinnangul on tunda segadust teenuse osutamisel. Toodi välja ka tööandjate konsulantidele suunatud koolituse vajadust EURES teenuse osas. Selgus, et hetkel on suurem ootus EURES nõustajatele suunatud, et nemad tegelevad teenusega. Soovitati täiendada e-keskkonda, mis viiks kokku tööandjad ja EURES nõustajad, kui on soovi töötajaid värvata väljastpoolt.

Neljandas plokis uuriti töötajate koolitusvajadusi (vt Lisa 11, p. 5), täiendavaid juhised, et EURES teavet paremini klientidele edastada. Selles küsimuses olid vastused väga erinevad. Viljandimaa juhataja vastusest selgus, et keegi ei ole talle EURESe funktsiooni lahti seletatud. Samas kinnitasid juhatajad, et vajatakse teavet ning lahendusena pakuti infopäeva korraldamist konsultantidele, kas või osakonnas koha peal. Kokkuvõttes selgus, et lahja huvi taga on pigem vajadus ise EURES teenuse sisust ja võimalustest paremini aru, et osata seda siis töötajatele ja tööandjatele jagada. Ühtlasi kinnitas see fookusgrupi intervjuust välja tulnud vajadust töötajatele suunatud koolitusprogrammi osas (vt Lisa 10).

Seejärel koostas autor poolstruktureeritud rahuloluküsimustiku (vt Lisa 13) ja saatis selle e-maili teel EURES nõustajatele. Küsimused oli suunatud nii kolmele endisele kui neljale praegusele nõustajale, et koguda enam teavet EURES teenusega vahetumalt kursis olevate või olnud töötajatelt Autor palus nõustajatelt hinnangut nende õiguste, kohustuste, toetuse, rahulolu kohta. Vastamisel palus lähtuda nii enda osakonnast kui EURES meeskonna tasandist. Viiendat EURES nõustajat ei saanud küsitlusse kaasata, sest asus tööle alates 2015 aprill. Kolmest endisest nõustajast, kes töötasid eurestena pikki aastaid, ei vastanud üks. Preagustest EURES nõustajatest vastas neli.

Esitatud küsimusi oli kuus ning tagasiside andis hinnangu EURES teenuse osutamise võtmetöötajate rahulolu osas (vt Lisa 14). Esimesele küsimusele, kuidas EURES nõustajad hindavad oma õigusi EURES teenusega seotud otsustamisel kaasa rääkida selgus, et praegused EURES nõustajad (edaspidi X) tunnevad, et saavad vastavalt oma vastutusvaldkonnast ning ametijuhendist lähtuvalt teha ettepanekuid ning iga nõustaja arvamus on tähtis ja kõik mõtted on teretulnud. Samuti, et erinevaid teemasid saab arutada ja ettepanekuid teha nii ühistel EURES teenuse koosolekutel või osakokonnajuhatajaga (*Line-manageriga*) arenguveestluse käigus.

Endiste EURES nõustajate (edaspidi Y) arvamusel läksid lahku. Ühe arvates oli ettepanekuid võimalik esitada, teise arvates mitte. Tema hinnagul pakuti seda vaid vormi pärast, et filtreerida ideid ja neid siis kõrgemal tasandil oma mõtetena esitada jne. Samas üldine rahulolu teenusega seotud otsustamisel kaasa rääkida oli positiivne – võimalus oli ja on olemas.

Teisele küsimusele, kas EURES nõustajad on saanud tunnustust hea töö eest selgus, et X nõustajad on saanud tunnustust peamiselt tulemustasuna osakonnajuhataja poolt, samas tulemuslike projektide läbi viimise eest mitte. Y nõustajad tõid välja, et tagasiside tehtud töö osas on olnud juhataja poolt valdavalt positiivne, puuduseks peeti EURES teenusejuhi ja EURES peaspetsialisti erinevat lähenemist suulise tunnustuse jagamisel.

Kolmandale küsimusele, kuidas hindavad või hindasid endised, praegused EURES nõustajad vajaliku teabe kättesaadavust EURES teenuste osas, et oma tööd tulemuslikumalt teha selgus, et X nõustajate tagasiside põhjal võiksid olla konkreetsed EURES teenust koordineerivad protseduurireeglid. Toodi välja, et teave on olemas, kuid erinevates memodes ja kokkulepetes, mitte ühtsete dokumentidena. Samuti selgus, et kuna nõustajaid on vähe, halvendab pidev kiirustamine infovahetust meeskonna sees (kes mis projektiga tegeleb, mida teeb, millal teeb jne).

Toodi ettepanekuna välja, et projektidel võiks olla ühtne juhtimine, millega kaasneks ühtsem, meeskondlik vastutus EURES tegevuste ja tulemuste eest. Y nõustajad väitsid, et viimastel aastatel kujunes peamiseks probleemiks infosulg ja pidev teadmatus. Seega viitab tagasiside juhtimise korrastamise vajadusele.

Neljandale küsimusele, kas EURES nõustajad on tundnud töötukassa poolt aktiivset loomingulisuse ja algatusvõime soosimist EURES teenuse osas selgus, et X nõustajad on tundnud toetust ja hea koostööd osakonnajuhataja (Line-manageri) poolt, lisaks EURES teenusejuhi ning kolleegide poolt. Sooviti muudatuste läbi viimist ka väljapool EURES võrgustikku, töötukassa teiste valdkondade või teenuste osas, et ka seal uuenduslikkust, paindlikkust ning valmisolekut erinevates projektides osalemiseks soositaks. Ühe Y nõustaja hinnangul on raske tõmmata piiri, kas ei soosi töötukassa või on see kinni EURES teenuse juhis ja - peaspetsialistis, kes on osa süsteemist.

Viiendale küsimusele, kas EURES nõustajad on tundnud EURES teenusejuhi ja osakonnajuhataja toetust oma tööülesannete täitmisel selgus X nõustajate osas, et nii ja naa. Kuna EURES nõustajad on harjunud töötama väga individuaalset, siis sellist ekstra tunnustamist ei olnud, vahel osakonnajuhataja positiivne tagasiside, tunnustus läbi viidid tegevuse eest. Kui on olnud küsimusi on saadud ka vastuseid, vahel mitte. Y EURES

nõustajad hindasid osakonnajuhataja poolset toetust pigem „jah“, kui „ei“. EURES teenusejuhi poolt pigem „ei“.

Viimasele, kuuendale küsimusele, milline on EURES nõustajate üldine rahulolu Eesti Töötukassa kui EURESst koordineeriva organisatsiooniga selgus X nõustajate vastustest, et pigem rahul, sest koostöö on hea, inimesed on professionaalsed ja annavad endast parima. Nii X kui Y nõustajaid häirisid probleemid juhtimisega. Ühelt poolt alluvad nõustajad osakonnajuhatajale (Line-manager), teiselt poolt EURES teenusejuhile, teda asendades EURES peaspetsialistile, mis tekitab sageli segadust, teadmatust, kommunikatsioonihäireid ning väsitab.

Juhtimisele pakuti 5 palli süsteemis hindeks 3. Teisena toodi esile, et on arenguruumi, millal töötukassas hakatakse nägema EURES teenust kui üht võrdväärselt olulist teenust teiste teenuste kõrval. Hetkel tunnevad EURES nõustajad, et toimetavad väga üksinda, samas mõiteti, et muutumine võtab aega. X nõustajate hinnangul näitavad lähimad aastad, kas EURES teenuse rahastuse liikumine töötukassa alla parendab teenuse kvaliteeti. Ohuna nähakse, et paindlikkus tegevuste osas võib hakata vähenema ja bürokraatia suurenema.

Kokkuvõttes selgus EURES nõustajate tagasisidest, et otsustamisõigust on ja tunnustust jagatakse, head tööd märgatakse, vastavalt võimalustele toetatakse. Samas viitab kokkuvõtte probleemile EURES teenuse juhtimise osas, kinnitab eelpool välja toodud (vt ptk 2.1., lk 42) kitsakohti struktuuri osas. Olukorras, kus EURES teenusejuht jälgib EURES nõustaja sisulist tööd ja osakonnajuhataja otsustab tulemustasu üle, oleks mõistlik juhtimistasandil tööülesannete jaotus või struktuur üle vaadata.

Järgnevalt viidi läbi telefoniintervjuu EURES teenusejuhiga, et hinnata EURES teenuse tulemuslikkuse juhtimisega seotud aspekte töötukassas ja kasutada interjuu käigus kogutud ettepanekuid hiljem EURES teenuse tasakaalus tulemuskaardi koostamisel. Eelnevalt saadeti teenusejuhile e-maili teel poolstruktureeritud küsimustik (vt Lisa 15). Telefoniintervjuu toimus teenusejuhile sobival ajal ning autor ei piiranud teda küsimustele vastamisel, lihtsalt jäädvustas kõnelusest kooruvad ettepanekud (vt Lisa 16).

Intervjuu ettepanekutest selgus, et tuleb määrata konkreetsed mõõdikud EURES teenuse edastamisel maakondade lõikes, mis aitaks paremini hinnata nii kvalitatiivseid, kui ka kvantitatiivseid näitajaid. Annaks väärtuslikku infot Eesti inimeste väljarände huvitatuse kohta, mille abil saaks hiljem EURES teenust, vastavalt vajadusele, kvaliteetsemaks muuta. Samuti meediakanalitele objektiivsemat tagasisidet anda.

EURES teenuejuhi hinnangul on arvestades Eesti tööjõuvajaduseprognoose, aastal 2019 Eestis puudu 140 000 spetsialisti ning EURES tulevikus on EURES teenuse eesmärk arendada enam koostööd kohalike tööandjatega. Samuti rõhutas ta koolitusprogrammi väljatöötamise ja EURES teenuse siseauditi läbiviimise vajadust töötukassas, et parandada teenuse kvaliteeti. Ta rõhutas, et seoses uue EURES reformiga (2015-2020) peab tegutsema nii, et EURES teenus ei oleks enam eksklusiivne teenus, vaid üks töötukassa poolt pakutavatest teenustest. Kindlasti peab kaasama „EURES teenuste kataloogis“ väljatoodud tegevuste läbiviimisel töötukassa erinevaid töötajaid.

Autor saatis poolstruktureeritud küsimustiku e-maili teel ka töötukassa teenusteoskonna juhile ja -asetäitjale (vt Lisa 16), et saada selgemat teavet EURES teenuse väärtuste ja arengu strateegia kohta. Kahjuks ei saanud nii teenuseosakonna juhataja kui tema asetäitja küsimustele vastata, viidates hõivatusse ja aja puudusele. Seega saab tulemuste esitamisel toetuda dokumenteeritud materjalidele, eelnevalt läbiviidud uuringutele, EURES teenusejuhi, EURES nõustajate, maakondlike osakonnajuhtajate seisukohtadele ja ettepanekutele.

Teooriaosast selgus, et tulemuslikkuse mõõtmine annab organisatsioonile võimaluse ennast erinevate tasanditel hinnata, et püstitada uusi eesmärged ning seeläbi organisatsiooni tööd kogu aeg parendada (vt ptk 1.1., lk 15). Samas on mõõtmise juures oluline tulemunäitajate valik. Tasakaalus tulemuskaart (TTK) aitab välja selgitada organisatsioon edukust mõjutavad tegurid ning tuua välja nende vastastikune mõju. Muuta organisatsiooni missioon ja strateegia vadeldavaks neljast perspektiivist lähtuvalt. (vt ptk 1.2., lk 21).

Toetudes teooriaosast kogutud informatsioonile ja uurimistööga kogutud andmetele, koostas autor EURES teenuse tasakaalus tulemuskaardi (vt tabel 2.3). Koostamise aluseks võeti kõige olulisemad EURES tulemusmõõdikud, nende tänane baastase, tulevane siht-

ja -väärtustase. Autor lähtus tulemukaardi koostamisel neljast vaatest: kliendid K, finantsid F, organisatsiooni sisesed protsessid OP ja õppimine ja areng ÕA. EURES tasakaalus tulemuskaarti saab kasutada EURES teenuse tulemuslikkuse juhtimise ja –mõõtmise parendamisel.

Tabel 2.3. EURES teenuse TTK (autori koostatud).

TTK vaade	Tegevus	Kaal	Tulemus-mõõdik	Baastase 2015	Sihttase 2016	Siht-väärtus 2017
K 25%	Töötajate rahulolu.	7%	Rahulolu-uuring.	85%	Stabiilne või kasvav.	Stabiilne või kasvav.
	Tööotsijate rahulolu.	7%	Rahulolu-uuring.	90%	Stabiilne või kasvav.	Stabiilne või kasvav.
	Tööandjate Rahulolu.	9%	Rahulolu-uuring.	75%	Kasvav.	Kasvav.
F 25 %	Tööotsijate liikuvusega seotud tegevused.	10%	Numbriline statistika.	Andmete järjepidev kogumine.	Andmete järjepidev kogumine.	Andmete järjepidev kogumine.
	Tööandjate abistamisega tööjõu leidmisel seotud tegevused.	15%	Numbriline statistika.	Andmete järjepidev kogumine.	Andmete järjepidev kogumine.	Andmete järjepidev kogumine.
OP 20%	Klientide juurdepääs teenusele.	7%	Töötukassa poolsed mõõdikud.	Stabiilne või kasvav.	Stabiilne või kasvav.	Stabiilne või kasvav.
	Korrasatunud protseduuri-reeglid.	6%	Koostatud abimaterjal	Kvaliteedi kasv.	Kvaliteedi kasv.	Kvaliteedi kasv.
	Täiendatud e-keskkond.	7%	Kontaktide arv.	Kasvav.	Kasvav.	Kasvav.
ÕA 30%	Koolitus-programm.	20%	Oskuste ja teadmiste-ga töötajad.	7+22 TK töötajat	~ 500 TK personal	~500 TK personal
	Korrastatud struktuur.	10%	Hea kommunikatsioon.	Motivatsiooni tõus, tööjõu stabiilsus.	Motivatsiooni tõus, tööjõu stabiilsus.	Motivatsiooni tõus, tööjõu stabiilsus.

EURES tasakaalus tulemuskaardist selgub, et kliendi vaatest lähtuvalt on tähtsamateks huvigruppideks tööotsijate, tööandjate ja töötukassa töötajate rahulolu, mille tulemusmõõdik on rahulolu-uuring ning mida viiakse töötukassas läbi kord aastas. Finantsvaate olulisus on seotud tööotsijate liikuvusega- ja tööandjate abistamisega tööjõu leidmisel seotud tegevustega, mille puhul on oluline järjepidevalt koguda numbrilisi

andmeid tegevuste ja osalejate kohta. Organisatsiooni siseste protsesside vaate olulisus seisnes klientide juurdepääsus EURES teenusele, EURES protseduuriireeglite korrasatamise ja töötukassa e-keskkonna (EMPIS andmebaas) täiendamises.

Arvestades, et TTK finants-, kliendi- ja organisatsiooni siseprotsesside osas püstitatud eesmärgid näitavad, mida organisatsioon peab hästi tegema, et saavutada läbimurret, siis õppimis- ja arenguosa eesmärgid loovad infrastruktuuri: inimestesse, süsteemidesse, protseduuridesse, mis võimaldab eelpool nimetatud eesmärke saavutada. Õppimis- ja arengu aspektist tulenevateks tulemuslikkuse kesketeks näitajateks organisatsioonis on töötajate püsivus, – produktiivsus ja - rahulolu, mida mõjutavad personali kompetents, tehnoloogiline infrastruktuur ja tegevuskliima. Õppimise-ja arengu vaatest on oluline EURES teemaliste organisatsioonisiseste koolituste läbiviimine, mis aitab tõsta kõikide töötukassa töötajate teadlikkust EURES teenuse osutamise osas. Samuti EURES struktuuri korrastamine, mis võimaldab parandada juhtide-alluvate vahelist kommunikatsiooni ja seeläbi tõsta töötajate motivatsiooni ning vähendada tööjõu voolavust organisatsioonis. Kõiki tabelis esiletoodud tulemusnäitajaid on võimalik siduda Eesti Töötukassa arengukavaga. Lisaks saab suurendada EURES teenuse mõju, tõsta kvaliteeti ehk tulemuslikkust ning tagada parem EURES teenuse kättesaadavus organisatsioonis. Tuginedes kogutud uurimismaterjalidele, teeb autor järgmises peatükis ettepanekuid Eesti Töötukassa juhtkonnale EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks.

2.3. Ettepanekud EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks

Mõõtmise põhiülesandeks on otsustusprotsessidega seotud tegevuste toetamine, analüüsimine ja eesmärkide seadmine. Mõõtes ja analüüsides tegelikku tulemust, suudetakse saavutada, hinnata ja hallata soovitud tulemuslikkust. Seega on võimalik tulemuslikkuse mõõtmisel ja analüüsimisel organisatsiooni otsustusprotsessidega seotud tegevusi parendada. Dokumentide analüüsist ja uurimistööst selgus, et EURES teenuse osutamisel töötukassas on mitmeid kitsaskohti, mis takistavad otsesemal või kaudsemal, suuremal või vähemal määral EURES teenuse tulemuslikkuse parendamist. Samas on

vaja EURES põhikoosseisul maakondlike osakondade abi, et viia igapäevaselt ellu uue EURES harta ja -teenuse kataloogist tulenevaid eesmäärke, selleks seatud tulemusnäitajate (mõõdikute) abil.

Intervjuus EURES teenusejuhiga (vt Lisa 15), tõi viimane välja auditi läbi viimise vajaduse EURES teenuse osas. Saades kinnitust teooriast ja uurimismaterjalidest (vt ptk 2.1. ja 2.2.), teeb magistritöö autor ettepaneku Eesti Töötukassa juhtkonnale alustada EURES teenuse parendamist teenuse auditi läbiviimisest töötukassa sees. Nii nagu teooriasast selgus (vt ptk 1.2., lk 22), aitab see teada saada, millised teadmised ja oskused on hetkel olemas, mis puudu ning kuidas tekkinud kitsakohti lahendada. Samuti võimaldab auditi läbi viimist töötukassa arengukava tegevuskavas (2015-2017) välja toodud viide (vt lisa 2, p. 2: 16) tegevustele, seoses tulemusauditite läbiviimisega või korraldamisega auditinõuniku poolt, vastavalt auditi plaanile.

Autori ettepanekul sobib töötukassa jaoks tulemulikkuse mõõtmissüsteemidest kasutusele võtta tasakaalus tulemuskaardi (TTK) süsteem. Arvestades, et TTK on oma olemuselt strateegia loomise ja ellu viimise vahend, mille kasutamise eelduseks on organisatsiooni visioon, mis määrab näo ja loob lisaväärtusi. Samas võib kaaluda TTK mudeli sidumist ka tulemulikkuse prisma mudeliga. Teooriast tulenevalt looks see organisatsiooni jaoks mõõtmismudeli (vt ptk 1.2., lk 25), mis haaraks nii kõrgemat, tervikpildi loomise tasandit, kui seoks ka madalama taseme huvigruppe ja edastaks hästi strateegiat.

Töötukassa tulemusindikaatoriteks on kvaliteet, mõju ja teenuste kättesaadavus. Toetudes kogutud andmetele, saab välja tuua, et nii Eesti Töötukassa kui Eesti EURES visiooniks on aidata leida tööd ja töötajat. Mõlema organisatsiooni peamiseks eesmärgiks on aidata tööotsijal leida tööd ja tööandjale leida töötajat. Kõik see loob head eeldused EURES võrgustiku integreerimiseks töötukassa tulemulikkuse mõõtmissüsteemiga, sest nagu fookusgrupi- ja EURES teenusejuhi interjui (vt Lisa 10, 16) ettepanekutest selgus, vajab EURES teenus juhtimise parendamiseks mõõdikuid (tulemusnäitajaid).

Uuringust ilmnesid kitsakohad seoses EURES nõustajate juhtimisega (vt ptk 2.1., lk 36). Selgus, et EURES nõustajad töötavad füüsiliselt maakondlikus osakonnas ja nende otsene ülemus töölepingu järgi on osakonnajuhataja (*Line-manager*), kes otsustab ka nende kvaliteeditasu osas, samas tööd koordineerib, kontrollib EURES teenusejuht, kes järgib

EURES teenuse kataloogist tulenevate eesmärkide täitmist. Olukorras, kus EURES nõustajad on seotud üle Euroopalise EURES võrgustikuga, viies ellu EURES eesmärke Eestis. Autori hinnangul ei ole mõistlik juhtida viite EURES nõustajat nii mitmete juhtide poolt. Selline topelt alluvus tekitab kommunikatsiooniprobleeme, suurendab bürokraatiat ja nagu uuringust selgus, on põhjustanud tööjõu voolavust EURES nõustajate seas.

Arvestades, et töötajate püsivust mõõdetakse tavaliselt tuumikpersonali voolavuse protsendiga, siis võib väita, et olukorras, kus viimase kolme aasta jooksul on viiest nõustajast vahetunud neli, on see 80%. Samas kui organisatsioon teeb oma töötajatesse pikaajalisi investeeringuid, kahandab iga töötaja äraminek ettevõtte intellektuaalset kapitali. Nii nagu teooriasast selgus, kannavad pikaajalised ja lojaalsed töötajad endas organisatsiooni väärtusi, teavad protsesse ja klientide vajadusi (vt ptk 1.3., lk 27).

Eelnevat arvesse võttes teeb autor ettepaneku üle vaadata töötukassa struktuur ja kaaluda EURES põhikoosseisu (vt ptk 2.1., lk 36) viimist staabi liini mudelile. Teooriast tulenevalt (vt ptk 1.3., lk 31) sobib see mudel meeskonna jaoks, kellel on põhitegevusele lisaks abistav, teenindav või nõuandev roll. Sellise meeskonna tugevuseks on operatiivsus, lojaalsus, efektiivsus. Autori hinnangul, töötades ise EURES nõustajana, on EURES põhikoosseis just selline. Seda enam, et alates juunist 2015 muutub EURES teenusejuhi ametinimetus (vt Lisa 7) ja tema uus ametinimetus hakkab olema EURES riiklik koordinaator. Autorile teada olevalt asub tema füüsiline töökoht töötukassas, ülesannete osas laieneb koostöö partnerorganisatsioonidega ja suureneb esindusfunktsioon Eestis ja Euroopas.

Autori hinnangul tullakse staabi-liini mudeliga kaasnevate probleemidega toime. Teoreetikut on negatiivse poolena välja toonud (vt ptk 1.3., lk 31) asendamise probleemid, ebaselge ülesande püstituse ja võimaliku konfliktiohu. Samas lähtuvalt autori isiklikust kogemusest, asendavad EURES nõustajad juba praegu üksteist ja EURES teenusjuhti asendab –peaspetsialist. Lisaks suheldakse aktiivselt nii Skype'i, telefoni ja e-maili teel, viiakse vajadusest lähtuvalt läbi koosolekuid. Põhikoosseisu vahel toimub väga aktiivne info- ja muude materjalide vahetus. Seega näeb autor, et staapi võib juhtida EURES teenusejuht, keda vajadusel asendab EURES peaspetsialist ning liinil töötavad EURES nõustajad, kes füüsiliselt võiksid asuda kas elukoha järgses kodukontoris või

maakondlikus osakonnas nagu praegu, viies ellu EURES teenusega seotud tegevusi üle Eesti.

Organisatsioonisiseste protsesside tulemuslikkus eeldab organisatsioonis head juhtimise süsteemi, mille tulemusel kogutud andmed on abiks juhtimissüsteemide hindamisel. Analüüsides Eesti EURES teenuse protsesse, saab eristada mitmeid kliendiprofiile (vt Lisa 4), kellele teenust osutatakse. Iga kliendiprofiiliga on seotud erinevad EURES töötajad. Protsesside kaardistamine aitab välja tuua tööülesannete jaotuse EURES struktuuris ja mõista paremini osutatava teenuse sisu.

Uuringust ilmnes, et personali tulemuslikkuse hindamisel ja motiveerimisel ei ole EURES teenus töötukassa enesehindamise süsteemi integreeritud ning seetõttu osutatakse teenust osakondades ebaühtlaselt (vt ptk 2.1., lk 41). Fookusgrupi intervjuu (vt Lisa 9) tõi välja osakonnajuhataja ettepaneku määrata EURES teenusele mõõdikud, sest see aitaks teenust osakonna tasandil paremini juhtida. Teooriaosa kinnitab (vt ptk 1.1., lk 9), et tulemusliku juhtimise olemus seisneb integreeritud, süstemaatilisel lähenemisel. Siis on võimalik organisatsiooni tööd parandada, saavutada oma strateegilisi eesmärke, edendada organisatsiooni missiooni ja väärtusi.

Autori ettepanekul saab probleemi lahendamist alustada järgmiste töötukassa töötajate: tööotsijate- ja tööandjate konsultandid, karjääriinfospetsialistid, karjäärinõustajad, infospetsialistid, ametijuhenditesse täienduste sisse viimisega. Kirjutada töötaja ametijuhendis selgelt välja tööandja ootused EURES teenuse osutamise osas. Kaasata EURES töökorraldusse kõik osakonnajuhatajaid, mitte ainult nelja osakonna *Line - Managerid*.

Samuti lisada töötukassa enesehindamise ja kvaliteeditasu määramise reeglitesse EURES tulemusnäitaja, selle baastase, sihttase ja -väärtus. Sellisel juhul saab töötaja seada EURES teenusega seotud eesmärke, neid ellu viia ning osakonnajuhatajal on vahend, mille abil EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamisele kaasa aidata. Lisaks saab töötajate kompetentsi testi lisada EURES teenusega seotud küsimusi (hetkel lisatud paar küsimust). Küsimuste välja valimisel oleks hea kaasata ka EURES nõustajaid, kes kliendi vajadustega kõige lähemalt kokku puutuvad läbi individuaalsete- ja grupinõustamiste, teabe jagamise töömessidel ja muudel infoüritustel.

Isiliku vaatluse tulemusel teeb autor ettepaneku kasutada töötukassa sisekooliruste planeerimisel ametikesksele koolitusele lisaks erinevate ametite vahel integreeritud koolituse vormi. Ametialane koolitus aitab küll tõsta töötajate ametialast kvalifikatsiooni, kuid võib pärssida valdkonna taustsüsteemi laiemat tundmist. Integreeritud koolitustega kaasneb tihti suurem sünergia ja saab jagada „kolleegilt kolleegile“ teadmisi ja oskusi.

Analüüsides Eesti Töötukassa koolitusvajaduste hindamise metoodikat, märkas autor, et koolitusvajaduste hindajaks on esmasel tasandil töötaja ja teisel tasandil osakonnajuhataja. Seega saavad töötajad ja osakonnajuhatajad ise teha ettepanekuid olukorra parandamiseks. Osakonnajuhatajate tagasisidest selgus (vt lisa 12), et vajadus koolituste osas on olemas, töötajad ei tunne end väga mugavalt EURES teenusest rääkides, ei valda EURES infot väga hästi, ei oska kasutada EURES portaale. Samas ei avaldu see ühegi teise töötukassa teenuse osas. Seega teeb autor ettepaneku julgustada nii osakonnajuhatajaid, teenustekonsultante, kui ka töövahenduse konsultante julgemalt kasutama EURES tööriistu ja muud teavet.

Autori ettepanekul saab EURES nõustajate koormuse vähendamiseks kaasata senisest enam osakondade töötajaid EURES teenuse esmataseme teabe jagamisel. Eures nõustajate ettepanekul (vt lisa 10) võiks ennem EURES nõustaja juurde suunamist pakkuda töötajatele „kontrollküsimustikku“, mis aitaks välja selgitada tema motivatsiooni, oskused ja võimaluse oma soov põhjalikumalt läbi mõelda ning säästaks EURES nõustajate aega. Nende ettepanekul saab „kontrollküsimustikku“ kasutada täiendava või põhilise töövahendina välismaal töötamise võimekuse kindlaks määramisel, kinnitamisel, läbi vaatamisel või täpsustamisel.

EURES nõustajate ettepanekul (vt Lisa 10) ei saa „kontrollküsimustikku“ anda kliendile täitmiseks. Pigem võib see olla konsultandi töövahendiks. Üldse saab küsimustiku kasutamisel nende ettepanekul olla kolm võimalust: esiteks abimaterjal uutele töötukassa töötajatele, lisaks abivahend ebakindlate klientidega tegelemisel või „filtrina“ oskuste kaardistamisel (nt keeleõpe välismaal töötamiseks). Kasutamise eeltingimuseks on konsultandi asjakohane pädevus.

EURES teenusejuhi ettepanekul (vt Lisa 10) saab EURES nõustajate tööaega paremini planeerida, kui töötajatele suunatud individuaalsete nõustamiste osa vähendada ja

gruvinõustamiste osa suurendada. Lisaefekti annab grupiliikmete omavaheline infovahetus. See jätkaks EURES nõustajale enam ajaressurssi Eesti EURES veebilehe täiendamiseks ja ajakohastamiseks, seoses info kajastamisega teiste EL ja EMP liikmesriikide elamis- ja töötingimuste kohta.

Fookusgrupi ettepanekute osas (vt Lisa 10) pakuti läbimõeldud koolitusprogrammiideed, mille kaudu saab EURES teenuse kvaliteeti parandada. Osakonnajuhatajate tagasisidest (vt Lisa 12) selgus, et teabepäevi on ka eelnevatel aastatel korraldatud, aga kui pole otsest vajadust oma teadmisi hiljem rakendada, kipuvad asjad kiirelt ununema. Koolituspaketi kokku panemisel soovisid osaleda ka EURES nõustajaid, kui praktikuid, sest puutuvad nende teemadega igapäevaselt kokku. Samas rõhutab uus EURES teenuste kataloog (2015-2020) e-lahenduste (SKYPE on-line nõustamise) senisest suuremas mahus kasutamist (vt ptk 2.1., lk 38), mis aitaks EURES nõustajate aega paremini planeerida ja annaks ka rahalist kokkuhoidu.

EURES nõustaja ettepanekul (vt Lisa 10) saab koolituse „kolleegilt kolleegile“ raames kaasata osakonnajuhatajaid, tööandjate teenuse konsultante jt töötukassa töötajad. Lisaks jagada oma kogemust, teha ettepanekuid EURES teenuse sisu, vormi ja arenduse osas. Kasutada ära koolitusgrupi võimalikku sünergiat ideede genereerimisel, tagasiside saamiseks. EURES nõustajate töökoosoleku (2014) ettepanekul võiksid EURES nõustajad teenuste konsultantide teabepäeval läbi viia juhtumiuuringu, kanda ette legendi: näiteks tööandja otsib meditsiinitöötajaid, keda piirkonnas ei ole enam, kuidas ja kust neid leida jne.

Autori hinnangul on EURES teenuse osutamine töötukassas aja jooksul paremaks muutunud. Kliendi vajadused on järjest paremini rahuldatud ning võimalused e-keskkonaas nõu ja abi saada suuremad. EURES nõustajaid saab kätte e-teenuste vahendusel: päringute saatmine eures portaalis, SKYPE nõustamise võimalus. Paremini on reguleeritud e-kirjadele vastamine, igal nädalal vastab üks nõustaja päringutele, teine on Skype's või Euroopa portaali EURES Chat'is.

Millises suunas saab EURES teenuse tulevik töötukassas edasi liikuda? Fookusgrupi intervjuus tehtud ettepanekul (vt Lisa 10) peab teenus tulevikus tegelema rohkem projektipõhiselt tööandjatega Eestist ja Euroopast, andma edasi teadmisi töötukassa

töötajatele ja teistele koostööpartneritele, kes seda teavet omakorda töötsijate või tööandjatega jagavad. Lisaks võiks osakonnajuhatajate hinnangul laiendada võimalusi tööandjatele töötukassa iseteenindusportaali abil, võimalus märkida tööpakkumise juurde, et soobib leida töötajaid ka Euroopast ning tööandjate konsultant saab suunata kliendi edasi EURES nõustaja poole.

Autori ettepanekul saab ühe võimalusena kaaluda ka teatud EURES teenuste tasuliseks muutmist. Näiteks määrata tasu tööandjate värbamisprojektide läbiviimise eest, mis omakorda annaks autori hinnangul võimaluse määrata lisatasu EURES nõustajale töömahukate töövahendusprojektide läbi viimise eest. Vajadus selgus EURES nõustajate tagasisidest (vt Lisa 14), kus toodi välja, et eraldi tasu projektide läbiviimise eest ei saa.

Olukorras, kus tööjõu vähenemisega kaasnevat tööjõupuudust praegu veel teravalt ei tunnetata, tõuseb see probleem EURES teenusejuhi hinnangul (vt Lisa 16) varem või hiljem oluliselt tugevamalt päevakorda ning tööandjatel on vaja senisest enam värvata tööjõudu väljastpoolt Eestit, kasutades selleks ka EURES võrgustiku abi. Samas ei ole töötukassa erinevate osakondade töötajad, juhatajate tagasisidet arvesse võttes (vt Lisa 12), veel valmis jagama EURES teavet tööandjatele.

EURES teenusejuhi ettepanekul (vt Lisa 16) on seoses uue EURES reformi (2015-2020) ja EURES teenuste kataloogiga õige aeg tegutseda selles suunas, et EURES teenus ei oleks enam eksklusiivne teenus, vaid üks töötukassa poolt pakutavatest teenustest. Kui töötajad on EURES teenuse protsessi senisest enam kaasatud, kas läbi koolituste või teabepäevade, siis oskavad nad oma isiklikke eesmärke EURESe omadega paremini siduda ning teenuse tulemuslikkuse mõõtmisele paremini kaasa aidata. Osakonnajuhtide ettepanekul (vt Lisa 12) on vaja neile EURES strateegiat ja tegemisi uuesti üle rääkida.

Toetudes uurimistööga kogutud ettepanekute põhjal koostatud EURES tasakaalus tulemuskaardis (vt ptk 2.2., lk 56) välja toodud tegevustele, esitab autor need parandusettepanekud eesmärgidena (vt Lisa 17). Tuues iga eesmärgi puhul välja selle tulemusmõõdiku ja sihtväärtuse (vt tabel 2.1.). Seatud eesmärkide ja sellele seatud tulemusnäitajate ja nende sihtväärtuste abil saab EURES teenuse tulemuslikkuse juhtimist paremaks muuta ja seeläbi tulemuslikkuse mõõtmist parendada.

Kokkuvõttes teeb autor Eesti Töötukassale ettepaneku ühtlustada EURES teenuse pakkumise taset maakondlikes osakondades koolituprogrammi kaudu, mis tõstab töötajate oskusi EURES teenuse pakkumise osas. Lisaks laiendada teenuse pakkumist e-keskkonnas, et parandada teenusele juurdepääsu. Parandada EURES turundust infomaterjalide abil, mida saab kasutada nii klientide teenindamisel, „Uue töötaja koolitusel“ ja EURES brändi tugevdamisel.

Lisaks täiendada personalipoliitikat nii ametijuhendi, kompetentsimudeli teadmiste testi, kvaliteeditasu ja rahulolu-uuringu osas, et teenus oleks fikseeritud mõõdikuna, mille täitmine kajastuks kvaliteeditasu määramisel ning tagasiside saamisel, huvi ja vajaduse hindamisel. Parandada organisatsiooni struktuuri. Kaaluda olemasoleva asendamist staabi-liini struktuuriga, et vähendada infosulgu ja töötajate voolavus. Kaaluda mõõtmissüsteemina tsakaalus tulemuskaarti, et parandada huvigruppide- ning protsessidevahelist kommunikatsiooni ja integratsiooni, keskenduda organisatsiooni jaoks olulistele asjadele, et olla homme parem.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö andis ülevaate tulemuslikkuse juhtimise ja –mõõtmisega seotud teemadest. Töös käsitleti tulemuslikkuse juhtimise olemusest ja võimalusi, uuriti tulemuslikkuse mõõtmise meetodeid ja hindamise eripära avalikus sektoris, analüüsiti tasakaalus tulemuskaardi kasutamise põhimõtteid ja problemaatikat. Teooriaosast selgus, et tulemuslikkuse juhtimise eelduseks on läbimõeldud hindamismudel ehk eesmärkidele vastav mõõdikute ja nende sihtväärtuste süsteem, mis jälgib arengukavas kirja pandud põhimõtteid ja reegleid. Tööriist, mille abil töötajad enda tööd ise hinnata saavad, tagasiside juhtidele, et nad töötaja tööpanust näeksid ja sellest tulenevalt uusi otsuseid töö tulemuslikkuse juhtimise ja -mõõtmise osas vastu saaksid võtta.

Parandamaks teenuse tulemuslikkuse mõõtmist on oluline mõista, jälgida ja hinnata kõiki protsesse, mis toimuvad nii organisatsiooni strateegilisel, operatiivsel kui individuaalsel tasandil. Tasakaalus tulemuskaart on üks võimalikest organisatsiooni jaoks olulistest näitajate süsteemist, mis võimaldab juhtidel tasakaalustatult, ja kiirelt hinnata organisatsiooni tegemisi, muutes missiooni ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks neljast vaatest lähtuvalt: kliendid, finantsid, organisatsiooni sisesed protsessid, õppimine- ja areng.

Magistritöö käigus uuriti töötukassa kui EURES teenuse pakkuja organisatsiooni peamisi kitsaskohti, viidi läbi EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamise uuring, millest tulenevalt tehti ettepanekuid Eesti Töötukassa juhtkonnale EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks. Uuringust selgus, et EURES teenuse osutamisel töötukassas on mitmeid kitsaskohti, mis takistavad osesemal või kaudsemal, suuremal või vähemal määral EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamist.

Töötukassa strateegilisel tasandil on EURES teenus põhieesmärkide osas teadvustatud, täitmine toimub – teenust pakutakse. Operatiivsel tasandi põhieesmärkide täitmise

tegevusnäitajate osas on EURES teenust küll teadvustatud, kuid mitte piisavalt analüüsitud. Individuaalsel tasandil: klientide tulemuslikkuse määratlemisel, hindamisel ja motiveerimisel ei ole EURES teenus mõõtmissüsteemi integreeritud ning teenus tegutseb küllalt iseseisvana, millest tulenevalt on aja jooksul arenenud välja kitsakohad organisatsiooni juhtimis-alluvus ja väärtuste tasandil.

Autori poolt koostatud EURES tasakaalus tulemuskaardist selgus, et kliendi vaatest lähtuvalt on tähtsamateks huvigruppidest tööotsijate, tööandjate ja töötukassa töötajate rahulolu, mille tulemusmõõdik on rahulolu-uuring ning mida viidi töötukassas läbi kord aastas. Organisatsiooni siseste protsesside vaate olulisus seisnes klientide juurdepääsus EURES teenusele, EURES protseduurireeglite korrasatamise ja töötukassa e-keskkonna (EMPIS andmebaas) täiendamises.

Õppimise-ja arengu vaatest peeti oluliseks EURES teemaliste organisatsioonisiseste koolituste läbiviimist, mis aitavad tõsta kõikide töötukassa töötajate teadlikkust EURES teenuse osutamise osas. Samuti EURES struktuuri korrastamist, mis võimaldab parandada juhtimis-alluvus vahelist kommunikatsiooni ja seeläbi tõsta töötajate motivatsiooni ja vähendada tööjõu voolavust organisatsioonis. Kõiki esiletoodud tulemusnäitajaid on võimalik siduda Eesti Töötukassa arengukavaga, suurendades EURES teenuse mõju, tõsta kvaliteeti ning tagada parem teenuse kättesaadavus organisatsioonis.

Ettepanekute osas Eesti Töötukassa juhtkonnale EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks sooviti ühtlustada EURES teenuse pakkumise taset maakondlikes osakondades koolituprogrammi kaudu, mis tõstab töötajate oskusi EURES teenuse pakkumise osas. Lisaks laiendada teenuse pakkumist e-keskkonnas, et parandada teenusele juurdepääsu. Parandada EURES turundust infomaterjalide abil, mida saab kasutada nii klientide teenindamisel, „Uue töötaja koolitusel“ ja EURES brändi tugevdamisel. Täiendada personalipoliitikat nii ametijuhendi, kompetentsimudeli teadmiste testi, kvaliteeditasu ja rahulolu-uuringu osas, et teenus oleks fikseeritud mõõdikuna, mille täitmine kajastuks kvaliteeditasu määramisel ning tagasiside saamisel, huvi ja vajaduse hindamisel. Parandada organisatsiooni struktuuri. Kaaluda olemasoleva asendamist staabi-liini struktuuriga, et vähendada infosulgu ja töötajate voolavus.

Kaaluda mõõtmisüsteemina tsakaalus tulemuskaarti, et parandada huvigruppide- ning protsessidevahelist kommunikatsiooni ja integratsiooni.

Andmete kogumisel ei saadud tagasisidet töötukassa teenuse osakonnajuhataja ja -asetäitjalt, seoses nende tiheda töögraafikuga ja sellest tuleneva ajapuudusega. Dokumentidele, failidele, kodulehtedele oli ligipääs olemas. Materjalide esitamisel jälgiti eetika ja andmekaitsega seotud reegleid.

Magistritöös püstitatud eesmärk ja sellest tulenevad küsimused ja uurimisülesanded said täidetud. Jõuti selgusele, et hoolikalt läbimõeldud eesmärgid ja nende tulemusnäitajad võimaldavad teenuse tulemuslikkuse mõõtmist parendada. Oskuslikult juhitud eesmärkide ellu viimine loob eelduse, et tulemustega seotud sihid oleks reaalsed ja jõukohased, siis on hiljem mida mõõta ja hinnata. Sealjuures tuleb märgata ja kaasata töötajaid, sest arenguvõimeline ja motiveeritud töötajaskond aitab tõsta tulemuslikkust ja suurendada kliendirahulolu.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, C., Kennerly, M., Neely, A.** 2002. The Performance Prism – Scorecard for Measuring and managing Business Success. Great Britain. Prentice Hall, pp16-373.
2. **Aghapour, A. H., Manafi, M., Gheshmi, R., Hojabri, R., Salegi, M.** 2011. An exploratory journey into TQM practices and its association Network. - Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business, Vol. 3 (6), pp. 800-806.
3. **Alhamoudi, S.** 2010. Strategic Knowledge Management System in Public Sector in Saudi Arabia, An adaptation of the Balanced Scorecard. Business school, University of Portsmouth (Ph.D theses).
4. **Armstrong, M. A.** 1999. Handbook of human resource management practice, London: Kogan Page.
5. **Armstrong, M.** 2006. Performance Management: key strategies and practical guidelines. London: Kogan Page.
6. **Barlett, C., Ghoshal, S.** 1990. Matrix management: not a structure, a frame of mind. Harward Business Review, July-August, p. 45-138.
7. **Bititci, U.S., Carrie, A.S., McDevitt, L.** 1997. Integrated Performance Measurement Systems:- A Development Guide. – International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17 (6) p.522-535.
8. **Bititci, U., Turner, U., Begemann, C.** 2000. Dynamics of performance measurementsystems. - International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 (6), pp. 692 – 704.

9. **Boivard, T., Löffler, E.** 2003. Public Management and governance. Routledge.
10. BPMInstitute.org. Problems Implementing a balanced Scorecard.
[<http://www.bpminstitute.org/resources/articles/problems-implementing-balanced-scorecard>]. 27.04.2015.
11. **Braam, G., Nijssen E.** 2008. Exploring the Antecedents of Balanced Scorecard Adoption as a Performance Measurement and Strategic Management System (NiCE Working Paper).
12. **Brooks, I.** 2006. Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn, Tallinna Raamatutrükikoda, lk.344.
13. **Brundan, A.** 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration, *Measuring Business Excellence*, 13(I), pp.109-123.
14. **Callahan, S.** 2002. Crafting a Knowledge Strategy: actKM Conference, Canberra.
15. **Chavan, M.** 2009. The balanced scorecard: a new challenge. - *Journal of Management Development*, Vol. 28 (5), pp. 393 – 406.
16. **Chau, V. S.** 2009. Benchmarking service quality in UK electricity distribution networks. - *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 16 (1), pp. 47-69.
17. **Chen, S-T., Chang, B-G.** 2012. A Study of Organization Structure as an Antecedent Variable. *Contemporary Management Research*, lk 23.
[<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c28fd286-0a59-48c1-97ec-a9429d1d08c8%40sessionmgr112&vid=5&hid=128>]. 17.03.2015.
18. **Cross, K.F. and Lynch, R.L.** 1988-1989. The SMART way to define and sustain success. - *National Productivity Review*, Vol. 9 (1), pp. 23-33.
19. **Chong, S. C., Choi Y. S.** 2005. Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management. - *Journal of Knowledge Management Practice*, May, 6.
[www.tlainc.com]. 15.03.2015.
20. **Dawkins, P., Feeny, S. and Harris, M.N.** 2007. Benchmarking firm performance. - *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 14 (6), pp. 693 – 710.

21. **De Bruijn, H.** 2002. Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement.- International Journal of Public Sector Management, Vol. 15 (7), pp. 578 – 672.
22. **Debnath, Roma Mitra and Shankar, Ravi.** 2008. Benchmarking telecommunications service in India: An application of data envelopment analysis. - Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 (5), pp. 584 – 598.
23. **Dey, Prasanta K., Hariharan, Seetharaman and Despic, Ozren.** 2008. Managing healthcare performance in analytical framework. - Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 (4), pp. 444 – 468.
24. **Doherty, T. L., Horne T.** 2002. Managing public services - implementing changes: A thoughtful approach to the practice of management. London: Routledge.
25. **Duggirala, Mayuri, Rajendran, Chandrasekharan and Anantharaman, R.N.** 2008. Provider-perceived dimensions of total quality management in healthcare.- Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 (6), pp. 693-583.
26. Eesti Töötukassa koduleht. [<http://www.tootukassa.ee/>]. 24.07.2014.
27. Eesti Töötukassa arengukava 2015-2017. Töötukassa siseveeb. 12.03.2015.
28. Euroopa Ühenduste Teataja. 2003. EURES harta, C106.
29. Euroopa töövahenduse portaal EURES.
[<https://ec.europa.eu/eures/page/homepage?lang=et>]. 15.08.2014.
30. Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrus (EL) nr 1296/2013, 11.12. 2013, millega luuakse Euroopa
31. Euroopa Liidu tööhõive ja sotsiaalse innovatsiooni programm (EaSI). Tööhõive elavdamise ja sotsiaalse kaasamise Euroopa mikrokreididirahastu „Progress”. ELT L 347, 20.12.2013, lk 238–252.
32. Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrus. Töötajate liikumisvabaduse kohta liidu piires, nr 492/2011, 5. 04. 2011, (ELT L 141, 27.5.2011, lk 1–12).

33. Euroopa parlamendi ja nõukogu määrus. Vabade töökohtade ja töötaotlejate vahendamine ning EURESi taasloomine. ELT L 328, 28.11.2012, lk 21.
34. **Freyer, K., Antony, J., Ogden, S.** 2009. Performance management in the public sector. - International Journal of Public Sector Management, Vol. 22 (6), pp. 478-498.
35. **Galbraith, J. R.** 1974. Organization Design: An Information Processing View. Interfaces, 4 , 28-36.
36. **Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U.** 2005. Performance measurement management systems in SMEs: A review for a research agenda. - International Journal of Management Reviews, Vol. 7 (1), pp. 25-47.
37. **Garengo, P., Bititci, U.** 2007. Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs". - International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27 (8), pp. 802 – 825.
38. **Goold, M., Campbell, A.** 2003. Structured networks: Toward the well-designed matrix. Long Range Planning, Vol 36 (5), pp. 417-40.
39. **Gomes, C., Yasin, M., Lisboa, J.** 2008. Project Management in the Context of Organizational Change: The Case of the Portuguese Public Sector. - The International Journal of Public Sector Management, Vol. 21, (6), pp. 573-585.
40. **Gomes, C. F., Yasin, M. M.** 2011. A systematic benchmarking perspective on performance management of global small to medium-sized organizations: An implementation-based approach. Benchmarking: An International Journal 18 (4), 543-562.
41. **Gomes, Carlos F., Yasin, M. M. and Lisboa, J.V.** 2004. A Literature Review of Manufacturing Performance Measures and Measurement in an Organizational Context: A Framework and Direction for Future Research. - The International Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 15 (6), pp. 511-530.
42. **Goncharuk, A. G.** 2008. Performance benchmarking in gas distribution industry. - Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 (5), pp. 548-559.

43. **Gortner, H. F., Mahler, J., and Nicholson, J. B.** 1997. *Organizational Theory: A Public Perspective*. 2nd ed. New York: Harcourt Brace.
44. **Greiling, D.** 2006. Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services? - *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 (6), pp. 448 – 465.
45. **Greiling, D.** 2010. Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations. - *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 6 (59), pp 6-18.
46. **Guthrie, J., Humphrey, C., Jones, L.R., Olson, O.** 2005. *International Public Financial Management Reform: Progress, Contradictions and Challenges*. Information Age Publishing: Greenwich, CT.
47. **Haldma, T.** 2012. Organisatsiooni tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine. [<http://slidegur.com/doc/92317/organisatsiooni-tulemuslikkuse-hindamine-ja-juhtimine-pro...>].15.03.2015.
48. **Ho, S., Chan, Y.** 2002. Performance measurement and the implementation of balanced scorecards in municipal governments. - *Journal of Government Financial Management*, Vol. 51 (4), pp. 8 – 19.
49. Juhtimiskvaliteedi arendamine avalikus sektoris. Rahandusministeeriumi kodulehelt. [<http://www.fin.ee/index.php?id=78768>]. 19.02.2015
50. **Kaplan, S. R., Norton, P. D.** 1992. The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. - *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71– 79.
51. **Kaplan, S. R., Norton, P. D.** 1996. Using the balaced scorecard as a strategic management system.- *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1), pp. 75 – 85.
52. **Kaplan, S. R., Norton, P. D.** 2001. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. - *Nonprofit management and Leadership*, Vol. 11 (3), pp. 353-370.

53. **Kaplan, S. R., Norton, P. D.** 2003. Tasakaalus tulemuskaart. Strateegialt tegudele. Tallinn: Pegasus.
54. **Kaplan, S. R., Norton, P. D.** 2005. The Office of Strategy management. Strategic Finance, Vol 87 (4), pp. 8-12.
55. **Kaplan, S. R., Norton, P. D.** 2006. Response to Voelpel et al., „The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy“. Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 No. 3, pp. 421-428.
56. **Kaplan, S. R., Norton, P. D.** 2008. Mastering the Management System. - Harvard Business Review, Vol. 86, (1), pp. 62-77.
57. **Kaplan, S. R.** 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School, Harvard University.
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1562586]. 12.04.2015.
58. **Karu, S.** 2012. Tulemuslikkuse juhtimine ja mõõtmine. Postimees. Juhtimine.
[<http://majandus24.postimees.ee/762988/tulemuslikkuse-juhtimine-ja-mootmine>]. 27.03.2015.
59. **Kennerley, M. and Neely, A.D.** 2002. A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. - International Journal of Operations and Production Management, Vol. 22 (11), 1222-1245.
60. **Kloot, L., Martin, J.** 2000. Strategic performance management: A balanced approach to performance magement issues in local governments. - Mangement Accounting Research, Vol. 11, pp. 231-251.
61. **Kwon, H-B., Stoeberl, P. A., Joo, S.-J.** 2008. Measuring comparative efficiencies and merger impacts of wireless communicationcompanies. - Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 (3), pp. 212 –224.
62. **Laherand, M-L.** 2008. Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: OÜ Infotrükk.

63. **Lawton, A., McKevitt, D., Millar, M.** 2000. Coping with ambiguity: reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement. - *Public Money & Management*, Vol. 20 (3), pp. 13 – 19.
64. **Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., Wearing, A.** 2010. Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance. *Management Learning* 41 (4), 473-491.
65. **Levald, H.** 2010. Kvaliteedijuhtimine ja selle rakendamine avalikus juhtimises. - *Riigikogu Toimetised*, nr 22.
66. **Lillo, M.** 2003. Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. Tallinna Tehnikaülikooli Majandusteaduskond. (Magistritöö).
67. **Lillo, M.** 2005. Kellele ema, kellele tütar (Kuumemad juhtimistööriistad Eestis) I : Tasakaalus tulemuskaardi rakendamine. - *Director*, nr 8 (23).
68. **Longenecker, O., Fink, S.** 2001. Improving management performance in rapidly changing organizations. - *Journal of Management Development*, Vol. 20 (1), pp. 7 – 18.
69. **Malmi, T.** 2001. Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note. - *Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-99.
70. **McAdam R., Bailie B.** 2002. Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models. - *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 (9), pp. 972- 996.
71. **McNair, C. J., Kyhnh, R. L., Cross, K. F.** 1990. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? *Management Accounting*, November, 28–36.
72. **Mettänen, P.** 2005. Design and implementation of a performance measurement system for a research organization. - *Production Planning and Control*, Vol. 16 (2), pp. 178 – 188.

73. **Milner, E.** 2000. Managing Information and Knowledge in the Public Sector. London: Routledge.
74. **Modell, S.** 2003. Goals versus Institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. - Management Accounting Research, Vol. 14, pp. 333 – 392.
75. **O'Mahony, M.** 2005. Public Services: Metrics for Service Delivery. The Advanced Institute of Management Research. ESRC. London. [www.aimresearch.org]. 13.04.2015.
76. **Moullin, M.** 2004. Eight essentials of performance measurement. International - Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 17 (3), pp. 110 – 112.
77. **Moullin, M.** 2007. Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. - International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 20 (3), pp. 181 – 183.
78. **Mussari, R.** 2001. Controllo di gestione: best practices, Rubettino.
79. **Narayan, Bindu, Rajendran, Chandrasekharan and L. Sai, Prakash.** 2008. Scales to measure and benchmark service quality in tourism industry: A second-order factor approach.- Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 (4), pp. 469 – 493.
80. **Neely, A., Gregory, M., Platts, K.** 1995. Performance measurement systems design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 (4), pp. 80-116.
81. **Neely, A., Adams C., Crowe P.** 2001. The Performance Prism in Practice. - Measuring Business Excellence, Vol. 5 (2), pp. 6 – 11.
82. **Neely, A., Adams C., Kennerley M.** 2002. The Performance Prism. The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Financial Times. Prentice Hall, Harlow.

83. **Neely, A., Gregory, M, Platts, K.** 2005. Performance measurement system design:A literature review and research agenda.- International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 (12), pp. 1228 – 1263.
84. **Nepusz, T., Vicsek, T.** 2013. Hierarchical Self-Organization of Non-Cooperating Individuals.[<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=c28fd286-0a59-48c1-97ec-a9429d1d08c8%40sessionmgr112&hid=128>] 17.03.2015.
85. **Niven, P. R.** 2008. Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. Hoboken, New York: Wiley & Sons.
86. **Oliver, D., Roos, J.** 2000. Striking a Balance: Complexity and Knowledge Landscapes. London: McGraw Hill.
87. **Olson, E. M., Slater, S. F., Tomas, G., Hult, M.** 2005. The importance of structure and process to strategy implementation. Business Horizons. January, February, Vol 48 (1), pp. 47-54.
88. **Parmenter, D.** 2010. Key Performance Indicators (KPI): Developing, implementing, and using winning KPIs. Wiley. [<http://www.icaew.com/en/library/subject-gateways/business-management/performance-management/balanced-scorecard#sthash.FfgisZWS.dpuf>]. 22.04.2015.
89. **Pongatichat, P., Johnston, R.** 2008. Exploring strategy - misaligned performancemeasurement. - International Journal of Productivity and PerformanceManagement, Vol. 57 (3), pp. 207 – 222.
90. **Pun, K. F., White, A. S.** 2005. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. International Journal of Management Reviews, Vol. 7 (1), pp. 49-71.
91. **Purbey, Sh., Mukherjee, K. and Bhar, Ch.** 2007. Performance measurement systemfor healthcare processes. - International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56 (3), pp. 241 – 251.

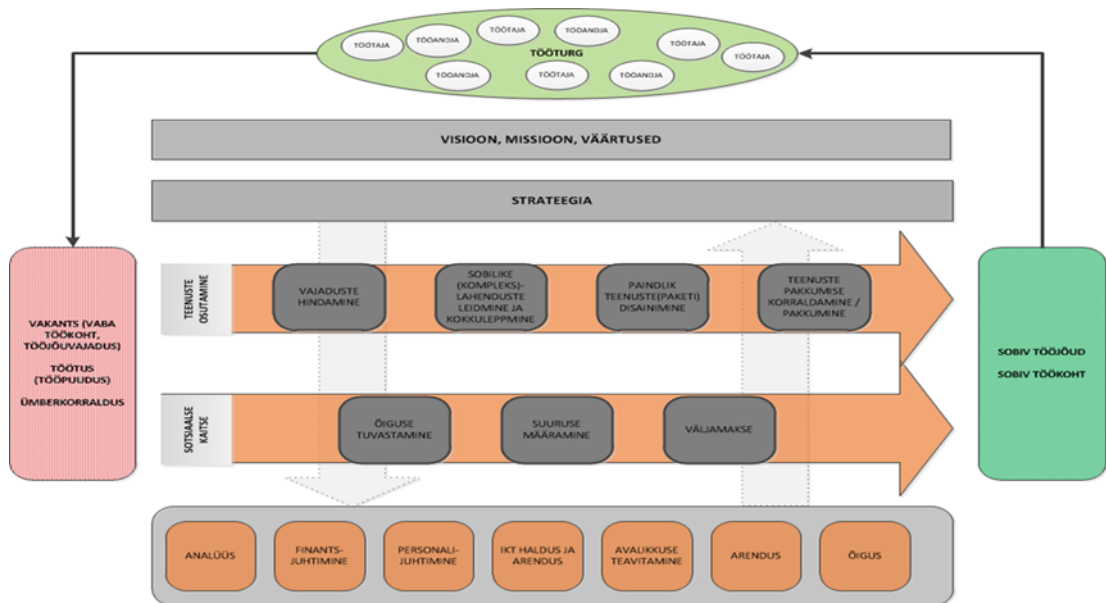
92. **Pyykkö, R., Aas, G. H., Askling, B., Dittrich, K., Froestad W., Haug P., Lycke, H. K., Moitus, S., Sørskår K. A.** 2009. Assessing educational quality: Knowledge production and the role of experts. European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki.
93. **Raava, M.** 2013. Tasakaalus tulemuskaardi kahe kümnendi pikkune võidukäik. Postimees. Juhtimine.
94. **Rantanen, H., Kulmala, H., Lönnqvist, A. And Kujansivu, P.** 2007. Performance measurement systems in the Finnish public sector. - International Journal of Public Sector Management, Vol. 20 (5), pp. 415 – 433.
95. **Rillo, M.** 2003. Tasakaalus tulemuskaardi puudused ja nende ületamise teed. Tallinna Tehnikaülikool, Majandusteaduskond, Ärikorralduse instituut. (Magistritöö).
96. **Rillo, M.** 2006. Raamatu ülevaade (Gareth Morgan: Images of the Organisation). - Director. Märts 2006.
97. **Sakkeus, J.** 2008. Tasakaalus tulemuskaart – 10 aastat Eestis. - Director. Märts.
98. **Shepherd, C., Gunter, H.** 2006. Measuring supply chain performance: current research and future directions”, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 55 (4), pp. 242-258.
99. **Simson. A. L.** 2003. Juhtimine loengumaterjalid (paberkandjal).
100. **Siirde. V.** 2000. Strateegiline juhtimine avalikus sektoris. Tallinn 2000.
101. **Striteska, M., Spickova, M.** 2012. Review and Comparison of Performance Measurement Systems.- Journal of Organizational Management Studies, p.1-13.
102. **Sullivan, T.** 2001.Scorecards ease businesses balancing act. - Info world, Vol 23 (2), pp. 32-33.
103. **Zack, M.H.** 1999. Developing a Knowledge Strategy. - California Management Review, Vol. 41, Spring, pp 125-145.

104. **Zack, M.H.** 2002. Epilogue: Developing a Knowledge Strategy, in C.W. Choo, N. Bontis, The Strategic. Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge (eds.), Oxford University Press, Oxford, pp 268-276.
105. **Tangen, S.** 2005. Analysing the requirements of performance measurement systems. - Measuring Business Excellence, Vol. 9 (4), pp. 46 – 54.
106. Tulemuslik organisatsioon. Personalijuhtimise konverents 2005. Tartu. [<http://vana.pare.ee/files/2005021706561818.pdf>]. 15.03.2015.
107. Uuringud ja analüüsid. 2013 - 2014. OÜ Faktum & Ariko. Tallinn. [<https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast/uuringud-ja-analuusid>]. 20.03.2015.
108. **Vagnoni, E., Maran, L.** 2008. Public sector benchmarking: an application to Italian health district activity plans. - Benchmarking: An International Journal, Vol. 15 (3), pp. 193 – 211.
109. **Van Peursem, K., Pratt, M., Lawrence, S.** 1995. Health management performance: a review of measures and indicators. - Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 8 (5), pp. 34 – 70.
110. **Varendi, M., Teder, J.** 2008. Õppematerjali „Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine“ (valikmoodul ESMV). Sihtasutus Innove. [http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ettev%C3%B5tlus%C3%B5pe/Mis%20toimub%20ettev%C3%B5ttes_Ettev%C3%B5tte%20hindamine%20ja%20arendamine.pdf]. 17.04.2015.
111. **White P. K.F., Sydney, A.** 2005. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and framework. - International Journal of Management Reviews, Vol. 7 (1), pp. 49-71.
112. **Wilson, C., Hagarty, D., Gauthier, J.** 2003. Results using the balanced scorecards in the public sector. - Journal of Corporate Real Estate, Vol. 6 (1), pp. 53 – 63.

113. **Wisniewski, M., Stewart, D.** 2001. Using the statutory audit to support continuous improvement in Scottish local authorities. - International Journal of Public Sector Management, Vol. 14 (7), pp. 540 – 555.
114. **Wisniewski, M., Olafsson, S.** 2004. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience. - International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 (7), pp. 602 – 612.
115. **Wu, A.** 2005. The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital. -Journal of Intellectual Capital, Vol. 6 (2), pp. 267 – 284.
116. **Üksvärav, R.** 2003. Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus. Lk 411.
117. **Yasin, M., Romanova, N., Miller, P.** 2006. The Extent and Nature of Models' Utilization in Service Operational Setting. Proceedings of the Annual Meeting of the Midwest Business Administration Association, Chicago, Illinois, pp. 1–26.

LISAD

Lisa 1. Eesti Töötukassa protsessikaart



Allikas: Eesti Töötukassa siseveeb 2015.

Lisa 2. Eesti Töötukassa arengukava tegevuskava

1. Teenuste mõju suurendamine, kvaliteedi tõstmine ning kättesaadavuse tagamine.

	TEGEVUSED	TÄITJA	TÄHT-AEG	VAHETU TEGEVUSTULEM	SEOS ARENGUKAVAGA
8	Ettevalmistused EURES tegevuse kooskõlla viimiseks EL määrusega (hetkel eelnõu), mis käsitleb Euroopa tööturuasutuste võrgustikku.	Teenuste osakond. nõunik juriidiline osakond.	Sõltuvalt määruse jõustumisest I-IV kv	Erapartnerite akrediteerimise süsteem on välja töötatud ja partnerid välja valitud. Nõuetekohased aruanded on esitatud.	Kindlustada tööturuolukorrale ja klientide vajadustele vastav mitmekesine tööturuteenuste valik ja maht.
1 6	Panustamine PES (Public Employment Services ehk Euroopa tööturuasutuste võrgustik) tegevustesse.	juhatuse analüüsiosakond nõunik teenuste osakond.	I-IV kv	Osaletud on PES võrgustiku korraldatud neljal strateegilisel kohtumisel, <i>benchlearning</i> alatöörühma kohtumistel, seminaridel, konverentsidel ja töötubades.	rahvusvahelise koostöö tugevdamine parimate praktikate rakendamiseks.

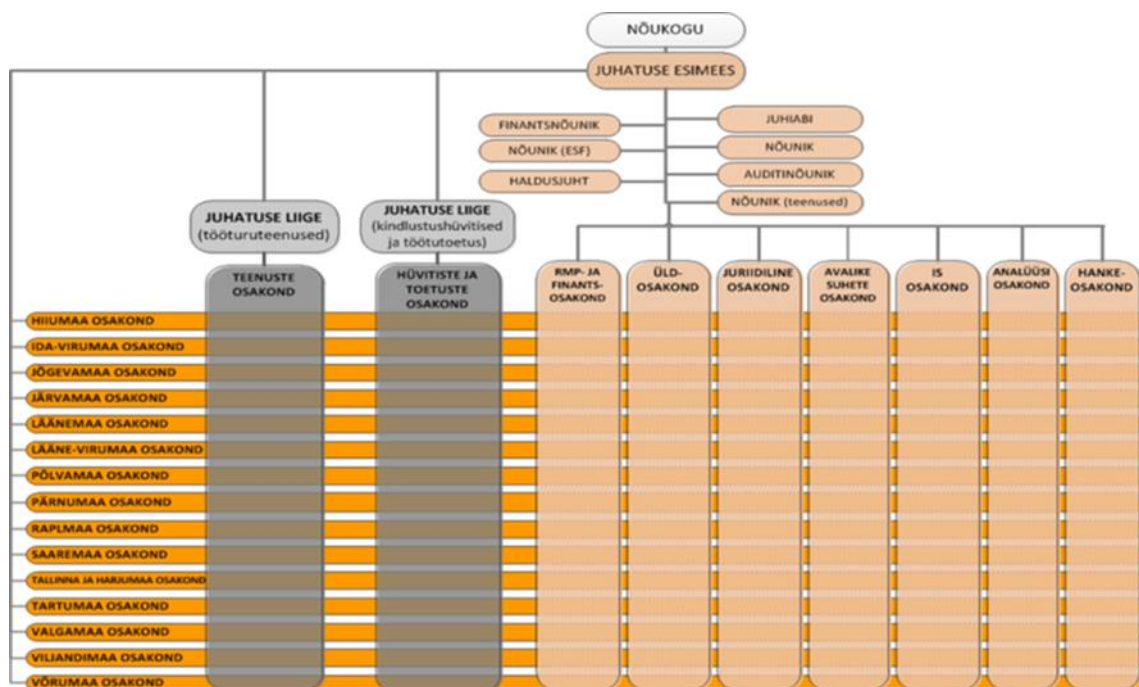
2. Asjatundliku ja tõhusa organisatsiooni arendamine.

	TEGEVUSED	TÄITJA	TÄHT-AEG	VAHETU TEGEVUSTULEM	SEOS ARENGUKAVAGA
1 0	Eesti Töötukassa arengukava 2016-2018 koostamine.	Nõunik. kõik osakonnad.	IV kv	Arengukava on nõukogus kinnitatud.	Tervikliku juhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine.
1 2	Kliendi rahulolu-uuringute korraldamine.	Avalike suhete osakond, Nõunik, Analüüsiosakond.	IV kv	Rahulolu-uuringud töötutele, töötajatele, koostööpartneritele ning tööandjatele on tellitud ja läbi viidud ning tulemused juhatusele.	Tervikliku juhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine, ühtse väliskommunikatsiooni strateegia.
1 3	Töötajate rahulolu-uuringu läbiviimine.	üldosakond	IV kv	Rahulolu-uuring on tellitud ja läbi viidud ning tulemused juhatusele ning nõukogule esitatud.	Tervikliku juhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine. Töötajate asjatundlikkuse suurendamine ning konkurentsivõimelise

					töötasu- ja motivatsioonisüs- teemi tagamine.
1 5	EMPIS aruandlus- ja analüüsimooduli kasutusvõima- luste laiendamine.	IS osakond, analüüsiosa- kond, nõunik, maakondli- kud osakon- nad.	IV kv	Aruandluse- ja analüüsimooduli uued aruanded on loodud.	Tervikliku juhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine protsessijuhtimise tõhustamine, IT süsteemide funktsionaalsuse ja kasutajasõbralikkuse suurendamine.
1 6	Vastavus- ja/või tulemusauditite läbiviimine ja/või nende korraldamine.	auditnõunik	Vas- ta-valt audi- ti- plaa- nile	Auditid on läbiviidud ja auditikomiteele esitatud.	Tervikliku juhtimissüsteemi väljatöötamine ja rakendamine.

Allikas: EURES teenust puududtavate arendutegevuste väljavõte, toetudes Eesti Töötukassa arengukava 2015-2017, tegevuskava (autori koostatud).

Lisa 3. Eesti Töötukassa struktuur



Allikas: Eesti Töötukassa arengukava 2015-2017..

Lisa 4. EURES teenuse kliendiprofiilid ja teenuse osutamise viisid

	Kliendiprofiilid	EURES teenuse osutamise viisid.
1.	Eesti või välismaa kodanik, kes soovib saada teavet EU riikide või Eestis elamise- ja töötamise kohta.	<ul style="list-style-type: none"> Kliendil on võimalik saada teavet igast töötukassa osakonnast, kas helistades, või kohale tulles. Osakonna infospetsialist vastab kliendi küsimustele ise või suunab edasi EURES nõustaja poole. Jõudes edasi EURES nõustaja poole saab klient individuaalset nõu ja teavet. EURES nõustamine on nagu iga teine nõustamine – klient saab infot ja nõu, kuidas edasi toimida oma eesmärkide saavutamisel. Nõustaja ei tee füüsiliselt midagi kliendi eest ära (ei helista tööandjale, ei kirjuta kirju, ei koosta ega saada CV-d võõrkeeles, ei tõlgi tööpakkumisi). EURES ei vahenda erinevalt tööjõurendifirmadest füüsiliselt kedagi tööle, vaid vahendab avalikke tööpakkumisi ja infot ning toetab soovijaid, et kõik toimuks turvaliselt. Kui kliendil tekib hiljem täiendavaid küsimusi, võib ta nõustajale kas helistada, kirjutada e-mailile, võtta SKYPEs ühendust (igal reedel 12.00 – 15.00) või panna uus kellaaeg ja tulla uuesti kohale.
2.	Töötukassa kliendid, kes on töötuna arvel ja soovib saada teavet töötukassa teenuste kohta grupinõustamise kaudu.	<ul style="list-style-type: none"> Inimesed, kes on kaotanud töö ja soovivad ennast töötuna arvele võtta. Infospetsialist suunab kliendi konsultandi juurde, kes omakorda pakub esimeseks teenuseks töötukassa teenuste tutvustamist grupis, mida viib läbi karjääriinfospetsialist, sealhulgas tutvustab ta ka EURES teenuseid. Kui kliendil on suurem huvi EURES teenuste osas, siis suunab konsultant ta edasi EURES nõustaja juurde kas grupi- või individuaalsele nõustamisele, jagab eelnevalt esmast teavet ja kontakte.
3.	Töötukassa kliendid, kes on töötuna arvel ja soovib saada teavet EU riikide elamise- ja töötamise kohta grupinõustamise kaudu.	<ul style="list-style-type: none"> Kuna EURES nõustajad asuvad ainult neljas maakonnas, siis on mõistlik jagada teavet ja nõuandeid teistes maakondades grupinõustamiste kaudu, väljaarvatud Tallinn, Tartu, kus nõudlus teenuse järele on suurem, kui teistes maakondades. Maakonnad on EURES nõustajate vahel ära jagatud, koostöös iga kohaliku osakonna EURES assistendiga korraldatakse EURES grupinõustamisi vajaduspõhisusest lähtudes. Antakse ülevaade tööturuolukorrast riigiti: mis töökohti hetkel eri riikides pakutakse, millised on palgad, elamis- ja töötingimused, tööseadused, kultuurierinevused, õppimisvõimalused ja muud kasulikku teavet. Jagatakse vajalikku infot välisriiki elama ja tööle minekuks, teavitatakse võimalikest ohtudest ja pööratakse suurt tähelepanu turvalisusele.

4.	Töötukassa kliendid, kes on töötuna arvel ja soovib saada teavet EU riikide elamise- ja töötamise kohta individuaalse nõustamise kaudu.	<ul style="list-style-type: none"> • Sellisel puhul satuvad EURES nõustaja juurde töötukassas arvel olevad kliendid, kes soovivad põhjalikumalt teavet elamis- ja töötamisvõimaluste kohta Euroopa teistes riikides. • Samuti infot töötasude, maksude ja muud elu puudutavate teemade kohta. • Vestlused nende klientidega võivad mõningal juhul venida tundideks ja EURES nõustaja võib olla sealjuures nii karjäärinõustaja, sotsiaaltöötaja, õpetaja. Seda eelkõige just pikka aega tööturul eemal olnud töötukassa klientide puhul, kes on oma valikutes väga ekslevad.
5.	Tööotsijad, kes soovivad saada teavet EU riikide elamise- ja töötamise kohta infotundides või töötubades.	<ul style="list-style-type: none"> • Enamasti satuvad sellised tööotsijad gruppidesse töötukassa maakondlike töömesside kaudu, mida sellel aastal (2015) korraldatakse 16 korral, 15 maakonnas üle Eesti. • Grupinõustamiste läbiviijad on EURES nõustajad, vastavalt nende teeninduspiirkondadele. • Sellesse gruppi kuuluvad ka kutsekoolide lõpetajad, ennem tööturule liikumist, et saada paremini aimu tööturul toimuvast. nii Eesti kui teiste Euroopa liidu riikide kontekstis.
6.	Tööotsijad, kes soovivad saada teavet EU riikide elamise- ja töötamise kohta individuaalse nõustamise kaudu.	<ul style="list-style-type: none"> • Kõik inimesed, kes soovivad teavet elamise ja töötamise kohta erinevates Euroopa riikides, võivad sisse astuda lähima töötukassa uksest või helistada ja registreerida ennast EURES nõustamisele. • Teemad sõltuvad igast kliendist lähtuvalt: kas keskendutakse konkreetsele riigile või võrreldakse mõnda võimalust, see on väga individuaalne. Vajadusel jätkatakse koostööd meilitsi või telefoni vahendusel.
7.	Koostööpartnerid, kes soovivad saada teavet EURES võrgustiku, -teenuste kohta.	<ul style="list-style-type: none"> • EURESel on mitmeid koostööpartnereid, kes vajavad pidevalt uuemat informatsiooni Euroopa tööturu hetkeolukorra, elamis- ja töötamisvõimaluste ja muude teemade kohta. • Sellesse gruppi kuuluvad organisatsioonid, mittetulundusühingud, kes vajavad seda teavet oma töös. • Teavet vahendab EURES põhimeeskond, kuhu kuuluvad EURES teenuse juht, EURES peaspetsialist, EURES nõustajad. • Info edastamise viisideks on ettekanded, artiklid, ühisüritused.
8.	Eesti Tööandjad, kes soovivad saada teavet ja abi töötajate värbamisel teistest Euroopa riikidest.	<ul style="list-style-type: none"> • Juhul, kui tööandja ei leia sobivat töötajat Eestist, saab EURES aidata tal leida töötajaid teistest Euroopa riikidest, töövahendusvõrgustiku EURES abil. EURES nõustajad aitavad tööandjaid töötajate otsimisel ja töölevõtmisel, annavad teavet Euroopa tööturuolukorra ning teiste EL/EMP liikmesriikide kodanike töölevõtmise küsimustes, avaldavad töötukassa kaudu tööpakkumisi, mida näevad 32 riigi tööotsijad. • Samuti saab EURES nõustaja viia kokku tööandjat teiste EURES nõustajatega kogu Euroopas, reklaamida tööpakkumisi, lisades neile EURES tööpakkumise tunnuse.

		<ul style="list-style-type: none"> • Eelvalikuga tööpakkumiste korral soovitada kandidaate, lähtudes tööandja tööpakkumisest ja ettevõtte profiilist. • Teatada sobivatele kandidaatidele konkreetse tööandja tööpakkumisest töötukassa andmebaasi EMPIS vahendusel. • Aidata teises EL/EMP riigis eelvalitud kandidaatidega tööintervjuude läbiviimisel, anda teavet, mis võivad olla Euroopa töötaja ootused tööandjatele. • Teavitada tööandjat töömessidest Euroopas või tutvustada tööandja tööpakkumisi messidel üle Euroopa. • Kasutades EURES Euroopa portaali saab tööandja luua „Minu EURES konto“, et otsida ja salvestada sobivate kandidaatide CV-sid, võtta otseühendust tööotsijatega (liigipäas enam kui 1,2 miljoni tööotsijate CV-le), tutvuda töömesside kalendriga Euroopa erinevates riikides, leida kohaliku EURES nõustaja kontaktid.
9.	Teiste Euroopa riikide tööandjad, kes soovivad abi töötajate värbamisel Eestist.	<ul style="list-style-type: none"> • Soovivad värvata tööjõudu Eestist. • EURES nõustajad on abiks tööpakkumise koostamisel, mis järel sisestavad nad pakkumise töötukassa tööpakkumiste portaali EMPIS, kust ta liigub paari päeva möödudes ka Eesti EURES portaali. • Töötukassa portaali sisestatud tööpakkumised jõuab edasi 16 tööotsinguportaali. • Samuti aitavad EURES nõustajad vajadusel ette valmistada värbamisüritusi, jagada teavet, aidata korraldada tööintervjuusid, tööandjate infopäevi, koguda vajadusel töötajate CVsid, teha CVde eelvalikut.

Allikas: EURES teenuse kataloog 2015-2020 (autori koostatud).

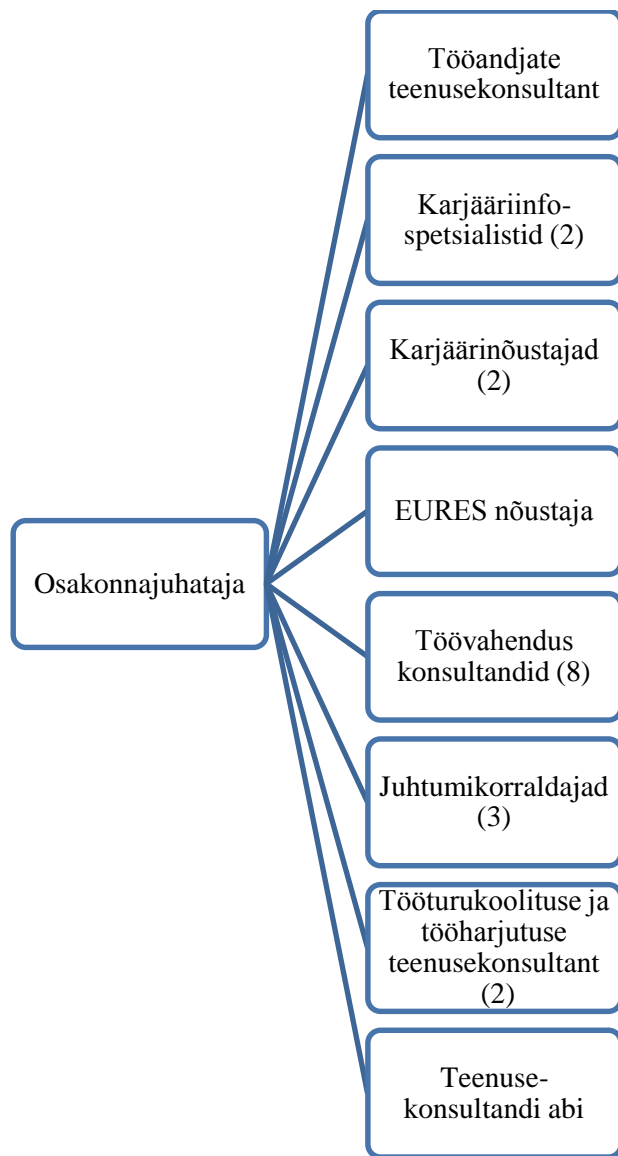
Lisa 5. EURES teenuse kataloogi eesmärgid, mõõdikud, elluviijad

Eesmärk	Mõõdik	Elluviija
Saavutada EURES portaalis peaaegu täielik vabade töökohtade pakkumine nii, et kõigil Euroopa tööotsijatel oleks kohene ligipääs samadele vabadele töökohtadele.	Avaldatud tööpakkumiste arv. Läbitöötatud, tööandjale vahendatud CVde arv.	EURES nõustaja
Võimaldada EURES portaalil teostada liikmesriikideüleselt head automaatset sobitamist vabade töökohtade ja CVde vahel, tõlkides kõigisse ELi keeltesse ja mõistes riiklikul ja sektorite tasandil omandatud oskusi, pädevusi, kvalifikatsioone ja ameteid.	Tõlgitud tööpakkumiste arv. Euroopa riike puudutava teabe pidev uuendamine eures.ee, eures.europa.eu veebilehel.	EURES nõustaja
Teha EURES põhiteave kättesaadavaks kõikidele Euroopa riikide tööotsijale ja tööandjale, kes soovivad kliendina värbamisteenuseid, ning pakkuda igale huvitatud isikule pidevalt juurdepääsu EURESe võrgustikule.	EURES grupi- ja individuaalnõustamiste arv, töötubade ja teabepäevade, töötubade, infopäevade arv.	EURES nõustajad
Abistada EURES võrgustiku kliente töölesuunamise ja värbamise juures.	Läbi viidud värbamisprojektide, -ürituste arv.	EURES nõustajad
Jagada teavet teiste EL/EMP riikide töötajate tööle võtmisel kohaldatavate eeskirjade kohta (elamisõigus, sotsiaaldigused, maksud), vajadusel suunata edasi teiste EURES partnerite juurde.	Koostöö partnerorganisatsioonidega: kellega, mis teemal, kui mitu korda kuus.	EURES nõustajad EURES teenusejuht EURES peaspetsialist
Esmase teabe/info jagamine tööotsijatele	Suunamine EMPISes: tööotsijate arv, kes soovivad leida tööd ka välismaal Mõõdik ei tööta	Tööotsijate konsultant
Esmase teabe/info jagamine tööotsijatele	Mõõdik puudub	Karjäärinõustajad Infoteabespetsialistid
Esmase teabe/info jagamine tööandjatele	Mõõdik puudub	Tööandjate konsultandid Osakonnajuhatajad

*EMPIS – töötukassa siseandmebaas

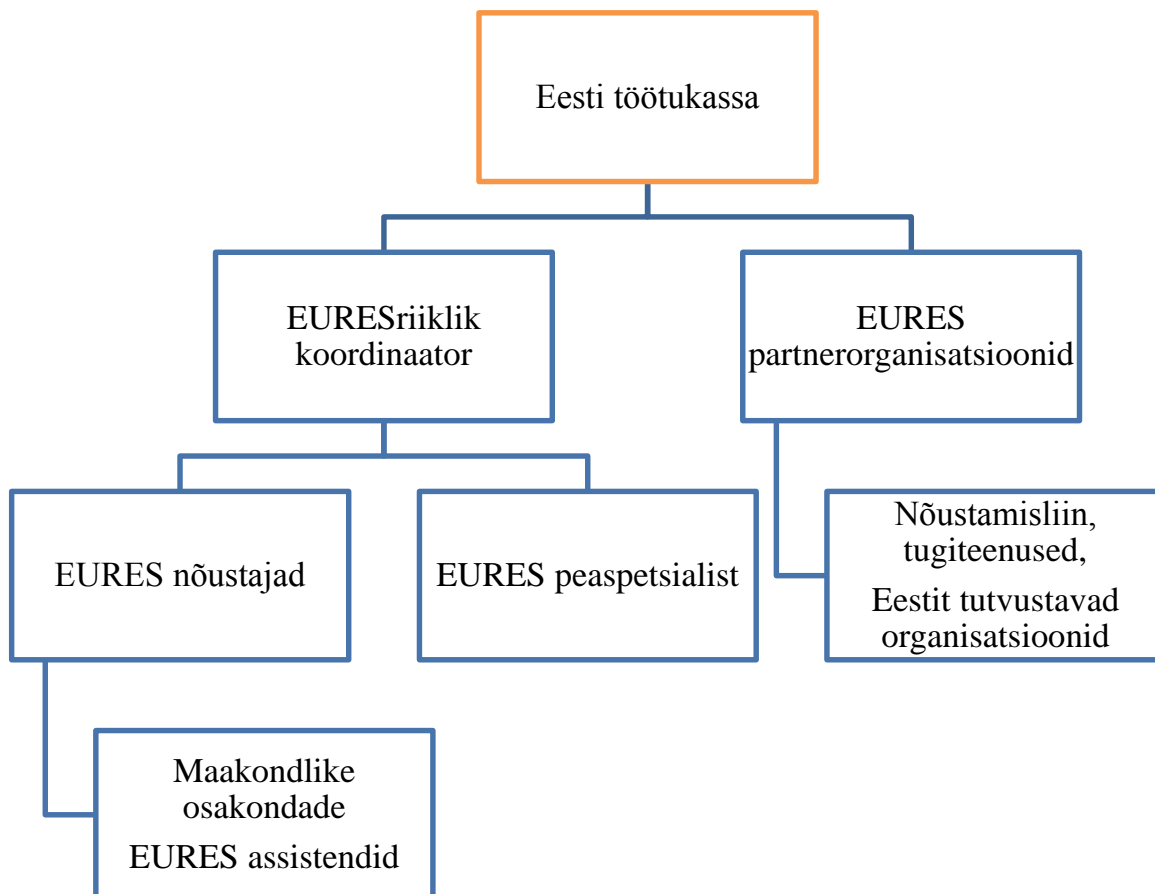
Allikas: EURES teenuse kataloog 2015-2020 (autori koostatud)

Lisa 6. Eesti Töötukassa maakondliku osakonna struktuur



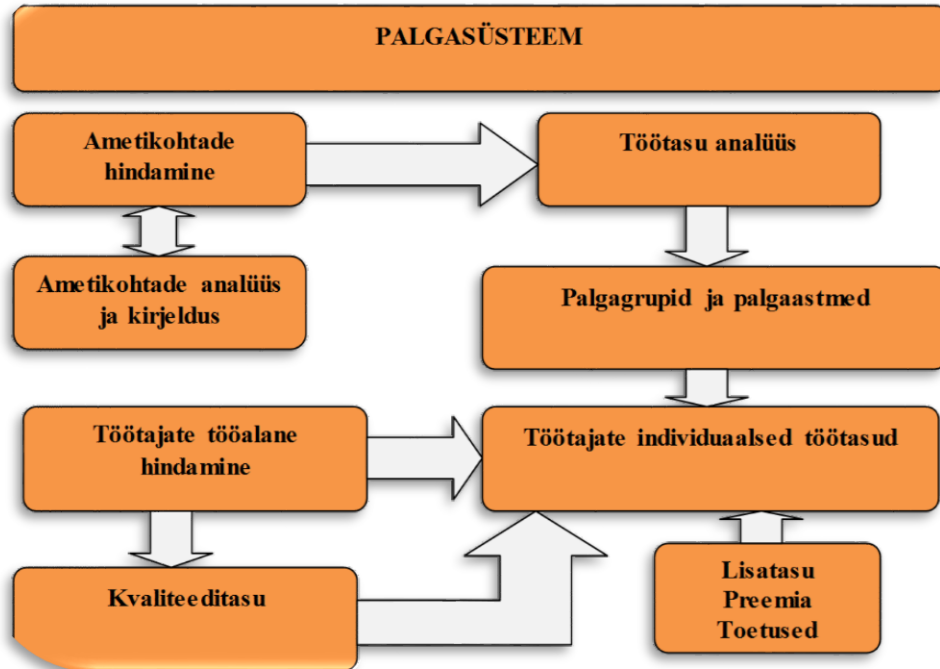
Allikas: Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonna struktuur (autori koostatud).

Lisa 7. Eesti EURES struktuur



Allikas: Eesti EURES struktuur alates 1. juuni 2015 (autori koostatud).

Lisa 8. Eesti Töötukassa palgasüsteem



Allika: Terje Luts 2003. Personalijuhtimise põhimõtted, tasustamine ja hindamine.

Tabel 9. Andmete kogumise metoodika, ajakava, valim/infoallikas, eesmärk

Metoodika	Aeg	Valim/infoallikas	Eesmärk
Dokumentide analüüs.	02.07. 2014 – 30.03. 2015	1. Arengukava 2015-2017; 2. Personalipoliitika 2014; 3. Ameti-, palgajuhend 2014; 4. EURES teenuste kataloog 2015-2020; 5. EURES harta 2015-2020; 6. Töötukassa EURES teenuse koosoleku protokollid (2013-2014).	Selgitada välja millistest põhimõtetest ja kirjalikest reeglitest lähtuvalt toimib Eesti Töötukassa ja tema poolt koordineeritud EURES teenuse tulemuslikkuse juhtimine ja –mõõtmine.
Kliendi huvi, vajaduse uuuringud.	02.07.- 31.08. 2014	1. EURESe poolt tellitud „Välis tööjõu vajaduse uuring 2011“. 2. EURESe poolt tellitud „Eesti elanike huvi välismaal töötamise vastu 2012“.	Selgitada välja huvi ja vajadus EURES teenuse osas tööandjate ja töötajate osas.
Töötajate, tööandjate, töötajate rahulolu-uuringud.	02.07.- 31.08. 2014	1. Eesti Töötukassa töötajate rahuloluuuring 2014. 2. Töötajate rahulolu töötukassaga 2014. 3. Tööandjate rahulolu töötukassaga 2014.	Selgitada välja rahulolu Eesti Töötukassa osas töötajate ja töötajate osas.
Struktureerimata fookusgrupi intervjuu.	14.01. 2014	Line - managerid (5) EURES teenusejuht (1) EURES peaspetsialist (1) EURES nõustajad (3) Teenuseosakonna juhataja asetäitja (1)	Selgitada välja erinevatest vaadetest lähtuvalt EURES teenuse kitsaskohad, koguda ettepanekuid arenguks.
Poolstruktureeritud küsimustik e-posti teel.	22.09- 03.10. 2014	Töötukassa osakonnajuhid (15)	Selgitada välja EURES teenusega seotud ootused ja ettepanekud klientide, õppimise ja arengu kohta.
Poolstruktureeritud rahulolu-küsimustik e-maili teel.	02.- 15.03. 2015	EURES nõustajad (8)	Selgitada välja EURES nõustajate rahulolu EURES teenuse juhtimise osas, klientide vaates.
Poolstruktureeritud telefoniintervjuu.	10.03. 2015	EURES teenusejuht (1)	Selgitada välja eksperdi nägemus EURES teenuse osas, organisatsiooni siseste protsesside vaates.
Poolstruktureeritud küsimustik e-maili teel.	23.- 26.03. 2015	Teenuseosakonna juhataja (1) Teenuseosakonna juhataja asetäitja (1)	Selgitada välja ekspertide nägemus EURES teenuse osas finantside vaates.

(autori koostatud)

Lisa 10. Fookusgrupi ettepanekud

Fookusgrupi intervjuu kokkuvõte.

Toimumise aeg: 14.01.2014

Toimumise koht: Rakvere

Toimumise kellaaeg: 13.00 – 15.00

Osalejad: Pärnumaa, Harjumaa, Ida-Virumaa, Tartumaa, Läänemaa osakonnajuhtajad ja kolm EURES nõustajat.

Teemad: Arutada EURES teenuse tulevikku, töökorraldust ja tegevuse põhisuundi.

Läbiviija: EURES teenusejuht

Osalejad	Ettepanekud
EURES teenusejuht	Arvestades Eesti tööjõuvajaduse prognoose ning EURES tuleviku suuniseid oleks mõistlik suurendada koostööd kohalike tööandjatega. Seoses sellega vajaks EURES nõustajate tööaeg teistsugust ülesehitust, näiteks 40 % tööandjatega, 20 % tööotsijatega, 20 % koostööpartneritega ja 20 % oma osakonna töötajate jt tööd.
Osakonnajuhataja 1	EURES nõustajad võiksid kuuluda tööandjate teenusekonsultantide meeskonda, et oleks enam kontakti kohalike tööandjatega.
Osakonnajuhataja 2	Vajadus EURES teenuse osas on kasvanud oleks vaja leida võimalusi kuidas EURES nõustajaid enam tööle võtta või koolitada töötajaid EURES teenust osutama.
EURES nõustaja 1	Nõustajad jagavad omavahel maakonnad ära, kus hakatakse grupinõustamist tegema.
EURES teenusejuht	Tuleb koostada EURES struktuuri ja tegevussuuniste konkreetsem plaan, mida tutvustada juhatusele.
EURES nõustaja 2	Esmast EURES infot võiks maakonnas anda töövahenduskonsultant. Koostada abimaterjal välisriiki töölemineja jaoks.

EURES nõustaja 1	EURES nõustajate juurde peaks suunama ainult neid kliente, kellel on tõsine huvi välismaal töötada, teistele jagada esmast teavet.
EURES nõustaja 3	Saab pakkuda ka Skype nõustamist
EURES teenusejuht	Rahastuse muutumisel peab EURES teenus muutuma üha kättesaadavamaks ja olema ühtlasem üle Eesti. Teenuse pakkumine peab muutuma.
Osakonnajuhtaja 3	EURES teenus võiks olla nagu iga teine teenus igas osakonnas, kus sisu ja koordineerimine käib keskkontorist ja juhtimine maakondadest.
Osakonnajuhatajad (1-3)	Prandada tegevust töötukassa poolt EURES teenusele seatud mõõdikute abil, mis aitaks teenust osakondade tasandil paremini juhtida.
Osakonnajuhataja 1	Koostada infomaterjalid – põhjaliku sisuga maalt lahkumise info.
EURES teenusejuht	Tõhustada koostööd erinevate maakondade karjääriinimestega.
EURES nõustaja 3	Tegelda tulevikus tööandjatega projektipõhiselt (näiteks eesliinitöötajad tegelevad tööotsijatega, tagaliinitöötajad ainult tööandjatega).
EURES teenusejuht	Parandada EURES teenuse kvaliteeti läbimõeldud koolitusprogrammi kaudu.
EURES nõustaja 1	Rakendada koolitusprogrammi „kolleegilt-kolleegile“ õpe, et parandada koostööd kolleegidega, kus puudub kohapeal EURES nõustaja.

Allikas: Fookusgrupis, arutelu käigus tehtud ettepanekud (autori koostatud).

Lisa 11. Küsimustik osakonnajuhatajale

Lugupeetud osakonnajuhataja!

Palun Teil vastata järgmistele EURES teenusega seotud küsimustele. Teie tagasiside aitab EURES teenuse osutamist osakondade vahel ühtlasemaks ja kvaliteetsemaks muuta. Palume tagasisidet 3. oktoobriks 2014.

Küsimustik

Esimene plokk

1. Kui suur on Teie osakonnas üldine huvi mujal Euroopas töötamise ning EURES teenuse vastu?

Teine plokk

2. Kui suur on tööotsijate sealhulgas registreeritud töötute huvi või teadlikkus töötukassas EURES teenuse vastu?
3. Milliseid EURES teenuseid, lisaks teavitamisele Euroopa töötamisvõimalustest, võiks teie osakond veel tööotsijatele pakkuda?

Kolmas plokk

4. Kui suur on Teie maakonna tööandjate huvi/vajadus värvata töötajaid mujalt Euroopast?

Neljas plokk

5. Kas Teie osakonna töötajad vajaksid täiendavaid koolitusi, juhiseid, et EURES teavet paremini klientidele edastada?

Ette tänades

EURES teenusejuht

Allikas: 14. jaanuari, 2014. a. fookusgrupi arutelu põhjal sündinud vajadus kaardistada huvi ja vajadust EURES teenuse osutamisel maakondlikes osakondades.

Lisa 12. Osakonnajuhatajate tagasiside kokkuvõte

Küsimustiku kokkuvõte.

Maa-kond/plokid	Üldine huvi (1)	Tööotsijate huvi (2-3)	Tööandjate huvi (4)	Koolituste vajadus (5)
Saaremaa	Huvi on lahja. Välismaale tööd otsitakse, kuid otsingutel ei seostata seda EURES teenusega. Kindlasti on meie majas sellest räägitud, kuid tugevamat seost ei tundu olevat.	Toetame pigem nn EURES infopäevade tegemist näiteks 2 x aastas – kevad ja sügis. Ettepanek Saaremaal – siduda infopäeva aeg/toimumine meie noortele mõeldud infoürituse Kompassiga (tutvustatakse õppimisvõimalusi jms). Toimub sügisel – kpv täpsustamisel	Väga suurt huvi pole tuntud. Plaanime teenust tutvustada Saaremaa Ettevõtjate Liidus. Kokkulepe sügiseks olemas.	Kindlasti on vaja teadlikkust tõsta ja planeerime sügisel infotunni koos meie Pärnu EURES nõustajaga.
Lääne – Virumaa	Klientide huvi Euroopas töötamise ja EURES teenuste vastu on keskmine, samas nende teadlikkus EURES võrgustikust on madal. Seda aitaks tõenäoliselt tõsta, kui korraldada klientidele välismaal töötamise kohta eraldi infotunde ja teabepäevi.	Infotunnid ja teabepäevad on kindlasti äärmiselt vajalikud, kuid meil endal osakonnas puudub täna inimressurss nende läbiviimiseks, mistõttu vajame kindlasti EURES-nõustajate abi.	Tööandjad -neilegi tuleks proovida üks teavitussüritus EURES teemal läbi viia, siis saaksime teada, kas sellest ka tulu on. Kevadisel Töömessil Rakveres oli EURESE ettekanne ning huvi selle vastu oli väga suur.	Meil oleks vaja teha küll vähemalt 1 teavituskohutamine reedesel päeval. Konsultantidelt saan küsida teemade kohta, millised enam huvi pakuvad, et EURESe inimene saaks hästi ette valmistada
Viljandimaa	Huvi Euroopas töötamise vastu ei ole väga suur. Eures tööpakkumised on meil stendil ja konsultandid ning KIFT töötaja on valmis alati küsimustele vastama. Reeglina on välismaale tööle minejal olemas töökoht ja ta nõustamist ei vaja. Tööotsingu töötubades me	Ei oska täna öelda, kui vajadus tekib, siis teavitame koheselt. Nõustamisaja leidmisega ei ole probleeme olnud.	Hetkel ei ole meie maakonna tööandjate soov väga suur, et värvata välismaalt tööjõudu. Nad loodavad leida töötajaid Ida-Virumaaalt Kas me peaksime propageerima välismaise tööjõu sisse toomist??? Need asjad on selgeks rääkimata.	Mulle tundub, et mulle ei ole lihtsalt seletatud lahti EURESe funktsiooni. Meil puudub osakonnas EURES nõustaja ja seega pole tegemistest ja strateegiast eriti teadlikud.

	<p>anname ülevaate EURES võrgustikust ja konsultatsiooni võimalustest.</p>		<p>Kui jah, siis EURES saab teha seda, et nende töötajad neid võimalusi vahetult tööandjatele reklaamiks ja neid külastaks ning võimalustest räägiks. Teine võimalus on see, et seda teevadki töötukassa osakondade tööandjate konsultandid.</p>	
Pärnumaa	<p>Tagasiside konsultantidelt on, et huvi nõustamise vastu ei ole enam väga suur, järjest vähemaks küsimine on jäänud. Kes ise räägivad välismaal töötamise huvist, siis konsultandid tutvustavad EURES olemasolu ja abi. Paljudel klientidel on juba välismaal töötamise kogemus ja ei vaja nõustamist, ühtteist juba teavad.</p>	<p>Töötab teavitamine ja individuaalne nõustamine; temaatilisi teabepäevi võiks üle linna korraldada.</p>	<p>Huvi on väga vähene, teadmised EURESest puuduvad, teenusekonsultandid vajadusel on tutvustanud. Kohalike tööandjate huvi välismaalt värvata on väike, kulukas ja palgatase teine, kohapealt raske tööjõudu leida, aga ikkagi üritatakse ja väiksemate kulutustega soovitakse hakkama saada.</p>	<p>Konsultantidele võiks sisulisi koolitusi või infopäeva korraldada, kasvõi osakonnas koha peal. Põhilised küsimised ja esmane teave üle rääkida.</p>
Valgamaa	<p>Üks kord kuus osakonnas EURES konsultandi nõustamine. Hetkel toimib ja edaspidised kokkulepped olemas.</p>	<p>Töötutele edaspidi võiksim korraldada grupinõustamist, infotundi. Valgamaa Haridusmessil osaleb EURES.</p>	<p>Põhiliselt on Valgamaa tööandjad värvanud töötajaid Lätist ja sel juhul saame kaasata EURES nõustajat. Liivimaa töömessil osalevad koos töötajad ja ka EURES.</p>	<p>Vajalik on EURES konsultandi infopäev meie endi töötajatele, et üldiselt üle rääkida, kuidas saame klientidele paremini EURES infot jagada.</p>

Järvamaa	<p>Järvamaa töötute huvi on suhteliselt väike. Siit minnakse küll aeg-ajalt välismaale tööle, kuid kontaktid on juba eelnevalt olemas. Ilmselt on põhjuseks vähene teadmine ja seetõttu kartus välismaa ees või keskealistel liigne konservatiivsus ja kodukohas kinniolemine. Märkata on tagasi kodumaale saabujaid.</p>	<p>Korraldasime suve algul EURES teabepäeva. Oli nii töötuid kui töötavaid inimesi. EURES tutvustas tööpakkumisi ja -tingimusi. Sama infot edastasime maakonnas MOBIL. Tööotsingu töötubades ja oma korraldatavates tööklubides räägib karjääriinfospetsialist, tööandjate teenuste konsultant tutvustab EURES portaali kasutamist. Välismaal töötamisest räägivad töövahenduskonsultandid kõigiga, kes soovivad teavet.</p>	<p>Tööandjate huvi Euroopast tulevate töötajate vastu praktiliselt puudub. Kuid meile on tulnud Euroopa riikidest tööotsijaid, kes otsivad siin tööd. Mitmed eestlased, kes on õppinud või töötanud Euroopas tulevad Eestisse tagasi ja otsivad töötukassa abil tööd Eestis. Järvamaa tööandjad on skeptilised välistööjõu suhtes.</p>	<p>Kindlasti. Huvi teabepäevade või koolituste vastu on meie inimeste olemas. Enda harimiseks käisime Rakvere töömessil kuulamas EURES töötuba. Häid mõtteid ja uusi ideid, mida osakonnas rakendada, leiab igalt kohtumiselt.</p>
Ida-Virumaa	<p>Lühidalt öeldes huvi on üsna suur. Võiks öelda, et iga teine teab EURES-est, kuid mitte kõik kasutavad seda.</p>	<p>Siin mõtlesime, et proovime teha integreeritud grupinõustamised koos karjäärinõustajate ja juhtumikorraldajatega, kus EURES konsultant saab anda vajalikku informatsiooni suuremale klientide hulgale. Samas arvame, et ainult EURES-e teemal grupinõustamised ei ole hetkel otstarbekad ja nõutud, pigem ikka on vaja igale kliendile just tema vajadusi arvestades teha individuaalsed nõustamised.</p>	<p>Jällegi lühidalt huvi ei ole suur. Paar korda kuus küsitakse tööloa saamise võimalustest (siin ei ole tegemist Euroopaga tavaliselt). Ja mõni tööandja korra aastas tõesti tegeleb tööjõu värbamisega just Euroopast. Vajalikku informatsiooni saavad huvitatud töömessidel.</p>	<p>Siingi lühike vastus on JAH, me vajame. Ja Olga juba tegeleb selles suunas – varsti saame venekeelsed memod jagama klientidele, kuid samas hetkel ei näe selgelt kuidas saaks töövahendus-konsultant või juhtumikorraldaja anda täiuslikumat infot oma klientidele. Arvame, et me endiselt vajame EURES konsultandi abistavat kätt.</p>

Jõgevamaa	<p>Suurem huvi on Soomes, vähem teistes riikides töötamise vastu, huvilised on üldiselt juba ise vajaliku infoga kursis olnud. Oleme vajadusel kaasa andnud ka huvi pakkuva riigi infovaldiku ning pakkunud täiendavalt nõustamise võimalust. EURESst teeme juttu TOTT'is ning vajadusel oleme suunanud nõustamisele Tartusse. Pigem on praegu välisriiki tööleidmise soov vähenenud. Küsitakse konkreetseid tööpakkumisi välisriikides, kuhu saaks kandideerida. Huvi olemas, kuid protsentuaalselt suhteliselt väike arvestades kliendi koguarvu.</p>	<p>EURES temaatilised teabepäevad võiks olla ka edaspidi (nagu Jane ja varasemaltki Leana on teinud). Kindlasti erinevate võimaluste kohta tutvustused messidel, teabepäevadel.</p>	<p>Jõgevamaa tööandjate huvi/vajadus värvata töötajaid mujalt Euroopast on olematu. Ei meenu ühtegi tööandjat, kes oleks pöördunud sooviga värvata töötajat mujalt Euroopast. EURES teenuseid oleme tutvustanud tööandjate teabepäeval. Teenusekonsultant on pakkunud EURES teenust vaid üksikutele tööandjatele, jaganud väga üldist teavet (EURES koduleht, EURES spetsialistide kontaktid, infot messide kohta).</p>	<p>Kindlasti vajavad osakonna töötajad ka edaspidi täiendavaid juhiseid. Tuli ettepanek, kui tööandja esitab meile tööpakkumise, siis saab ta ju automaatse vastuse, et tööpakkumise avalikustamise kohta või eelvaliku, jne, samas võiks olla seal ka info EURES teenuste kohta, et kui Eestist tööjõudu ei leia, siis saame vajadusel Teid aidata EURES teenustega. Seejärel on tööandjal väike info olemas ning oskab küsida, mis ja kuidas see veel võimalik on?</p>
Võrumaa	<p>Töötotsjad/töötud infoletis infot enne välismaale minekut eriti ei küsi, küsivad pigem siis kui tagasi tulevad või plaanivad tagasi tulla. (infospetsialisti, EURES assistendi Kaja Rauba koostatud).</p>	<p>Tundub, et grupinõustamiste korraldamine (Jane Gornischeffi abiga)) paar korda aastas on olnud piisav. Kui koguneb grupp huvilisi on temaatilised teabepäevad vajalikud.</p>	<p>Tööandjad pöörduvad meie poole harva.</p>	<p>Teadmiste värskendamine tuleb alati kasuks, et aktiivsemalt ja paremini teenust pakkuda.</p>

Läänemaa	Läänemaa osakonnas on töötute seas väga vähene huvi Euroopas töötamise osas, klientidel valdavalt keele probleem.	Seoses PKC koondatutega ning ühe tootmisliini ümberkolimisega Leetu esineb sagedaid küsimusi Leedus töötamise ja võimaluste kohta. Hetkel võib-olla võiks kaaluda teabepäeva PKC kohapeal – töövõimalused Leedus, aga miks mitte ka Soomes. Võiksime seda teemat arutada. Teemaatilised teabepäevad on hea idee ja võib-olla Läänemaal võiks kaaluda töömessi raames EURES infotundi vm.		Paraku on meil kohapeal EURES teema hirmutav, meie anname kontaktid, et kelle poole ja kuhu pöörduda, aga klientide ootused on kõrged ja sageli küsitakse põhjalikult. Kindlasti oleme huvitatud juhustest ja teabeüritustest, et aktiivsemalt Eures sõnumit jagada.
Tartumaa	Üsna väike, võrreldes klientide kogu arvuga; Oleneb hooajast kuni max 5% kartoteegist; suhteliselt väike – need, kes on töötanud välismaal, need reeglina ei küsi, kes alles mõtlevad minna, küsivad infot ise nende tutvavate käest, kes on juba välismaa kogemusega; suhteliselt väike; Palju otsitakse välismaale tööd tutvavate kaasabil, otse kandideerida ei julgeta või keelebarjääri tõttu ei osata.; Nädalas võib-olla paar inimest on rääkinud välismaale tööle minemisest. Üldiselt ei soovita, on pettunud; Väike, võrreldes eelnevate aastatega on huvi kahanev. Pigem on inimestel endal või pere liikmetel	Individuaalnõustamine paberimajanduse asjus?; Rohkem vahendada tööpakkumisi otse kliendile ja abi kandideerimisel. Kes info otsimisega ise hästi hakkama ei saa, ootab, et talle pakutaks midagi konkreetset. Vajavad abi kandideerimisel, elu korraldamisel välismaal, töötavate/töötanud inimeste kogemusi, teavet ametiasutuste kohta (töötukassad jne), tööpakkumiste vahendamist. Enamasti jääb minek keeleoskuse taha, siis kasutatakse rohkem tutvavate abi, kes juba tööl välisriigis. Ka kandideerimis-dokumentide koostamisel on abi vaja. EURES nõustaja		Just sel eesmärgil pigem mitte, sest kui klient on huvitatud välismaal töötamisest, siis oskan talle Euresi võimalusi tutvustada (või Eures-nõustamist soovitada) ja kui ta pole huvitatud, siis ei aita ka sügavad teadmised töötamisest välismaal ja Euresest. Jah, sooviks kindlasti rohkem infot, eelkõige riikide kohta, kes meie tööjõudu ootavad, kuid sinna huvi väike. 10 TVK, JK vastasid - JAH

kogemused olemas ja uude riiki väga ei minda. Küsitakse konkreetseid tööpakkumisi.	poolt võiks olla kandideerimis-dokumentide koostamise töötuba, otsene tööpakkumiste vahendamine (masspostitused). Kogemusnõustamise grupp oleks huvitav. Töö otsimisega saavad paljud hakkama, kuid neil puudub ettekujutus, kuidas reaalne elu-olu korraldus mujal riigis käib (elukoha otsimine, transport, alg-kapital elamiseks, asjaajamised asutustega jne)		
--	---	--	--

Allikas: Küsimustik ET maakondlike osakondade juhatajatele (autori koostatud).

Lisa 13. Küsimustik EURES nõustajale

Hea kolleeg!

Vajan Sinu abi seoses magistritööga teemal "EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parandamine Eesti Töötukassa näitel".

Palun aidake mul objektiivselt hinnata EURES nõustaja rolli: õigusi, kohustusi, organisatsioonipoolset tuge, rahulolu. Vastamisel lähtuge nii enda osakonna, kui EURES meeskonna tasandist.

Küsimustik

1. Kuidas Te tunnete, kas Teil on õigus EURES teenustega seotud otsustamisel kaasa rääkida?
2. Kas olete saanud tunnustatud hea töö eest?
3. Kuidas Te hindate vajaliku teabe kättesaadavust EURES teenuste osas, et oma tööd tulemuslikumalt teha?
4. Kas olete tundnud, et töötukassa soosib EURES teenuste osas aktiivset loomingulisust ja algatusvõimet?
5. Kas olete tundnud EURES teenusejuhi ja osakonnajuhataja toetust oma tööülesannete täitmisel?
6. Milline on Teie üldine rahulolu Eesti Töötukassa kui EURESst koordineeriva organisatsiooniga?

Ette tänades

Sigrid Jamnes

(autori koostatud)

Lisa 14. EURES nõustajate tagasiside kokkuvõte

	1	2	3	4	5	6
x	Arvan, et jah. Iga EURES nõustaja arvamus on tähtis ja kõik mõtted on teretulnud.	Jah, nagu kõik teised - tulemustasu . Eraldi edukalt läbiviidud projektide eest mitte.	Väga kõrgelt.	Jah	Absoluutselt.	Olen väga rahul.
y	Jah, oli võimalik esitada ettepanekuid.	Võin öelda, et jah, kuna sain positiivset tagasisidet oma juhataja poolt.	Varem oli parem, viimaste 2 aasta jooksul tundsin end infosulus.	Jah	Varem arvasin, et saan, aga nüüd olles teises kohas tööl ja võrreldes eelmist ja praegust töökohta, võin öelda, et töötukassas oli vähe toetust.	Üldiselt olin rahul, aga alati on arenguruumi. Keeruliseks oli see, et kaks ülemust: osak.juhataja ja manager - ja kuna nende vahel olid vahest kommunikatsiooni häired, see omakorda võiks põhjustada tööprotsessi pidurdamist vale arusaamist.
x	Jah, line managerilt arenguvestluse käigus.	- EURES teenust koordineerivad protseduuri -reeglid puuduvad. Teave on olemas, kuid erinevates memodes ja kokkulepetes, mitte ühtsete dokumentidega.	EURES teenust koordineerivad protseduuri -reeglid puuduvad. Teave on olemas, kuid erinevates memodes ja kokkulepetes, mitte ühtsete dokumentidega.	Jah, line manageri poolt on toetus ja hea koostöö.	Jah, kui on küsimusi olen saanud neile vastused.	Rahul, koostöö on hea, inimesed on professionaalsed ja annavad endast parima.

x	Jah, line managerilt arengu-vestluse käigus.	- Tulemustas u. Eraldi edukalt läbiviidud projektide eest.	Vähe inimesi, pidev kiirus toob kaasa aeg ajalt infosulgu.	Jah, line managerilt, teenuste juhilt, kolleegidelt.	- Vahel jäävad vastused saamata.	Kaks ülemust: osak.juhataja ja teenusejuht - teadmatus, kommunika-tsioonihäired - Väsitab.
y	Ei ole. Seda on pakutud vaid vormi pärast, et filtreerida ideid ja nendega ise kõrgemal tasandil esineda kui oma mõtetega - tegelikult on asjad olnud otsustatud 2 inimese poolt nende oma heaolust lähtudes.	Mõnedel juhtudel küll teatud konkreetset e asjade puhul, aga üldise igapäevase südame ja südametun nistusega tehtava töö eest muude oluliste asjade (nagu perekond) arvelt, või arvesse võttes, mida see töö endast kõiki ülesandeid kokku pannes kujutas, küll mitte. Sageli oli ka nende konkreetset e tunnustuste puhul tunda, et kahelt otseselt ülemusest korraga seda pigem ei tule – kui meeldis ühele, siis	Täielik infosulg ja pidev teadmatus. Ja teadlikult nii. Info oli kättesaadav ainult tiimi juhtidele. Eriti markantselt Eures reformi osas, mis siis oli otseselt lähituleviku küsimus.	Ei. Raske tõmmata piiri, kus seda ei soosi. Töötukassa laiemalt või pigem kus see on kinni tiimi juhtides, kes on osa Töötukassa süsteemist. Palju oli kinni konkreetset tiimi liikmetes, kes meid peakontoris „esindavad“. Näiteks ka palgatõusmis e küsimuses olid antud töötajad täiesti vait, kui arutati nõustajate palgatõusu vajadust ja põhjendusi.	Osakonnajuh ataja poolt kohati jah, pigem jah, kui ei. Teenusejuhi poolt pigem ei. Viimasel puhul oli pigem kõik enamasti juhi hetkeemotsio onidest olenev. Teenusjuht kui päikesesüste e mi keskus ja selle pinnal toimuvate emotsionaals ete pursete või värvingute ajal tuli ka mingeid signaale, aga väga vastuolulisi.	Raske hinnata isegi, sest kõik suuremad ja väiksemad probleemid, mis põhjustasid Eures mittetoimimi se minu jaoks tulenesid pigem Eures juhtide tandemist ja isiklikest suhtumistest. Eelkõige see, et sooviti teadlikult pidevat võistlemise vajadust – alati peab keegi olema „must lammast“ ja keegi „tubli laps“ ning tolereeriti ja isegi tunnustati intriige ja töökiusamist. Pideva võistlusoluko rra tekitamine toob inimestes välja nende paremad ja halvemad

		teisele polnud see olulisim ja vastupidi. Täiesti erinevad eesmärgid.				küljed, kuid juhid ei tohi soodustada või soosida nende halvemate külgede ilmnemist oma huvides. See õõnestab kokkuvõttes kõigi moraali individuaalselt ja ka kogu meeskonnana Leian, et kui ühe suure asutuse ühes tiimis on nii võimalik aastaid, siis see näitab, et ka üldise koordineerimise tasemel peaks rohkem tähelepanu pöörama.
x	Oma vastutusvaldkonnas ning ametijuhendist lähtuvalt on alati olnud võimalus oma ettepanekute ja täienduste esitamiseks, ettepanekud arutletakse koosolekutel ühiselt läbi.	Jah, piisavalt.	Üldiselt olen rahul. Efektivseim võiks ehk olla infovahetus meeskonna sees (kes mis projektiga tegeleb, mida teeb, kuna teeb), sh projektide ühine juhtimine – ühtsem vastutustunne EURES tegevuste ja tulemuste eest.	Ma ei oska öelda kuidas toimib see kõrgemal tasandil kuid üldiselt jah, töömehhed, laevaprojekt, teabeüritus lennujaamas, osalemine erinevatel üritustel. Kuna töötukassa juhtimise all oleme alles esimest aastast, siis on näha kuidas töö laabuma hakkab.	Kuna EURES nõustajad on läbi aastate harjunud töötama väga individuaalselt, siis sellist ekstra tunnustamist ei ole eraldi olnud. Näiteks peale Tartu Töömehhe 2014 organiseerimist sain osakonnajuhata-jalt väga hea tagasiside/	Ma arvan et 5. palli süsteemis võiksin anda hinnanguks 3. Kindlasti on arenguruumi, et töötukassa tervikuna hakkaks nägema EURES teenust kui üht võrdväärset olulist teiste teenuste kõrval. Hetkel oleme toimetanud väga individuaal-

				Keerulisem on ehk viia läbi muudatusi, mis hõlmavad ka töötukassa teiste valdkondade/teenuste spetsialistide tööd ehk väljapool EURES võrgustikku, et ka seal uuenduslikkust, paindlikkust ning valmisolekut osaleda erinevates projektides rohkem soosida.	tunnustuse ja sama kinnitas ka külastajate tagasiside.	selt ja vajanud töötukassa poolt väga vähe sekkumist (minu hinnangul), ilmselt see vajab aega muutumiseks. Eks tulevad aastad näitavad, kas EURES teenuse rahastuse liikumine töötukassa alla muudab teenuse kvaliteeti ka paremuse suunas. Omalt poolt eeldan, et mõneti võib hakata paindlikkust tegevuste osas olema vähem või tuleb tegevuste läbiviimiseks läbida suurem bürokraatlik astmestik.
--	--	--	--	---	--	---

*X hetkel nõustaja

*Y oli nõustaja

Allikas: EURES nõustajate küsimustiku vastused (autori koostatud).

Lisa 15. Küsimustik EURES teenusejuhile

Lugupeetud.....

Palun Teil vastata avatud küsimustele seoses minu EURES teemalise magistritööga "EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parandamine Eesti Töötukassa näitel". Teie vastused on abiks EURES teenuse tulemuskaardi koostamisel.

Teema: Arendusettepanekute tegemine EURES teenuse tulemuslikkuse tõstmiseks.

1. Millises suunas peaks arenema EURES teenus perioodil 2015-2020?
2. Millistele EURES võrgustiku kaudu pakutavatele teenustele peaks enam keskenduma Eestis?
3. Milliseid neist pakuks töötukassa? Millises ulatuses?
4. Millistel tingimustel kaasata partnereid?
5. Milline oleks optimaalne rakendussüsteem töötajate osas, kui valida ühed või teised teenused?
6. Kas praegune juhtimissüsteem on tulevikuteenuste pakkumiseks sobiv või tuleks seda muuta?
7. Millised võisid olla lähiaja koostööprojektid teiste riikide EURES üksustega?

(autori koostatud)

Lisa 16. Telefoniinterjuu kokkuvõte EURES teenusejuhiga

Toimumise aeg: 10.03.2015 (30 min)

Teema: Arendusettepanekute tegemine EURES teenuse tulemuslikkuse tõstmiseks.

Interjuuga kogutud ettepanekud EURES teenuse tasakaalus tulemuskaardi koostamiseks:

- Määrata konkreetsed mõõdikud EURES teenuse edastamisel maakondade lõikes, mis aitaks paremini hinnata nii kvalitatiivseid, kui ka kvantitatiivseid näitajaid ja annaks väärtuslikku infot Eesti inimeste väljarände huvitatuse kohta, millega saaks hiljem EURES teenust vastavalt vajadusele kvaliteetsemaks muuta ja samuti meediakanalitele objektiivsemat tagasisidet anda.
- Arendada enam koostööd kohalike tööandjatega, arvestades Eesti tööjõuvajaduseprognoose, mille hinnangul on 2019 Eestis puudu 140 000 spetsialisti ning EURES tuleviku suuniseid, on EURES teenuste eesmärk.
- Töötada välja koolitusprogramm.
- Viia läbi EURES teenuse siseaudit töötukassas, et parandada teenuse kvaliteeti.
- Seoses uue EURES reformiga (2015-2020) tegutseda suunas, kus EURES teenus ei oleks enam eksklusiivne teenus, vaid üks töötukassa poolt pakutavatest teenustest.
- Kaasata vastavalt „EURES teenuste kataloogis“ väljatoodud tegevuste läbiviimisel töötukassa erinevaid töötajaid.

(autori koostatud)

Lisa 16. Küsimustik Eesti Töötukassa teenuse osakonna juhile, -asetäitjale

Lugupeetud.....

Palun Teid vastata avatud küsimustele seoses minu EURES teemalise magistritööga "EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parandamine Eesti Töötukassas". Teie vastused on abiks EURES teenuste tulemuskaardi koostamisel.

Teema: Strateegiliste näitajate mõõtmise etapid Eesti EURES võrgustiku juures

Palun Teie abi seoses minu EURES teemalise magistritööga „EURES teenuste tulemuslikkuse tõstmine tasakaalus tulemuskaardi baasil“. Teie vastused on abiks EURES teenuste tulemuskaardi koostamisel.

1. Millised töövaldkonnad on tulevikus EURES teenuste väärtusahelas kõige olulisemad?
2. Milliseks kujuneb EURES võrgustiku arengustrateegia lähiajal (strateegiliste töökohtade kaetus, ametite tasemed)?
3. Kas lähiajal on plaanis koostada EURES teenuste jaoks oskuste ja võimete profiili, et selle alusel otsustada, kellel liikmetest on vajalikud võimed ja oskused olemas, kes vajaksid ümberõpet?
4. Kas on midagi, mida Te sooviksite seoses EURES teenuste osutamisega töötukassas veel välja tuua.

Ette tänades.

Sigrid Jamnes

EURES nõustaja

Eesti Töötukassa Pärnumaa osakonna

(autori koostatud)

Lisa 17. Eesmärk, tulemusmõõdik ja sihtväärtus EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamiseks

Eesmärk	Tulemusmõõdik	Sihtväärtus
Ühtlustada EURES teenuse pakkumise taset maakondlikes osakondades.	Läbi viidud koolitused (arvuliselt).	Töötajate paranenud oskused EURES teenuse sisu ja pakkumise osas.
	Enam teenuseid e-keskkonnas.	Tööotsijad ja tööandjad pääsevad teenuse juurde paremini.
Parandada EURES turundust.	Infomaterjal (on olemas): e-keskkonnas, paberkanalil (tööotsijale, tööandjale, kolleegile).	Infomaterjal, mida kasutada klientide teenindamisel, „Uue töötaja koolitusel“, brändi tugevdamiseks.
Täiendada personalipoliitikat.	Ametijuhendid (muudatused sisse viidud)	Töötaja ametijuhendis kajastub EURES teabe jagamine, koostöö EURES nõustajaga.
	Kvaliteeditasus (2 x aastas).	Lisatud EURES tulemusmõõdik.
	Töötajate teadmiste test (on lisatud EURES küsimused).	Töötajate teadmised on paranenud.
	Rahulolu-uuring tööotsijatele, tööandjatele (on lisatud EURES küsimused).	On olemas teadmine huvist ja vajadustest.
Parandada organisatsiooni struktuuri.	EURES põhikoosseis läheb üle staabi-liini mudelile.	Paraneb kommunikatsioon, väheneb töötajate voolavus.
Kaaluda mõõtmisüsteemina tsakaalus tulemuskaarti.	Tasakaalus tulemuskaart.	Paraneb huvigruppide- ning protsessidevaheline kommunikatsioon ja integratsioon.

(autori koostatud)

SUMMARY

IMPROVING THE MEASUREMENT OF EURES SERVICE PERFORMANCE (BASED ON THE EXAMPLE OF ESTONIAN UNEMPLOYMENT INSURANCE FUND)

Sigrid Jamnes

Performance measurement makes it possible for the organisation to engage in self-assessment, to review its objectives and improve its operation. Since a dynamic and motivated staff is an efficiency boosting and client satisfaction enhancing factor, the process should also involve the personnel. European employment offices offer job-seekers both long-term and short-term opportunities for careers and professional development.

The right for free movement makes it possible for the workers to improve their economic situation and find new careers in any country in Europe. At the same time, the increasing flows of labour force leaving for other countries put pressure on labour markets and budgets at home. According to *Global Migration Barometer* Estonia is already facing a relatively high shortage of qualified labour force.

The European Job Mobility Portal EURES offers various solutions both to employers (find suitable work force) and job-seekers (find career opportunities), covering all EEA countries. The network supports the growth of geographical and professional mobility on fair and voluntary basis. It's also provides information on job vacancies in European countries as well as existing requirements and respective social guarantees.

In Estonia the coordinating body for EURES network is Estonian Unemployment Insurance Fund (a public-law legal body, hereinafter "Fund"). Its main objective is to help

people to find a job, raise the job-seeker's and the employer's awareness of EURES network and its services.

The aim of the present thesis is to provide the managing body of the Fund with recommendations on how they could improve the measurement of the efficiency of EURES services. The recommendations, which are based on research, can serve as an analysed material to be later used in internal audits of EURES services. In order to achieve the established objectives, the following questions were explored; what is the structure of EURES service, which are the underpinning principles and what needs to be done to address the "bottlenecks" in the Fund's work. The research tasks were as follows:

- to give an overview of the performance management principle and its implementation possibilities in an organisation;
- to explore the performance measurement methods: to analyse the principles and challenges of using the balanced performance card and;
- to analyse the features of performance assessment in public sector;
- to find out the main "bottlenecks" in the Fund's work when offering EURES services;
- to carry out a study of the ways of improving EURES service performance;
- to give recommendations to the Fund's managing body on how they could improve EURES service performance measurement.

The present thesis is a qualitative field study, which involves activities such as interviewing the focus group and the EURES service officer and getting feedback from the Fund's county department heads and EURES consultants. When presenting the results the rules of ethics and data protection were followed. The collected and analysed material can be used by the Fund for EURES service internal audit purposes.

In the theoretical part the conclusion was reached that performance efficiency should be based on a well-grounded assessment model, i.e a system of objective-driven indicators and target values which follows the principles and rules set out in the development

program. It serves as a self-assessment tool for workers and as a feedback tool for superiors, highlighting the workers contribution. Based on this tool the managing body can take further decisions as regards the performance management and measurement. A balanced performance card is one of the possible measurement systems which helps the managing body to quickly assess the operation of the organisation, to translate the mission and the strategy into measurable actions, focussing on the following four aspects: the clients, the financial resources, the processes inside the organisation and learning and development.

In the empirical part it was observed that the Fund is experiencing a number of difficulties in offering the EURES service; these problems - directly or indirectly, to a smaller or greater extent - undermine the improvement of performance measurement of EURES service. At strategic level, the Fund has defined the EURES service as regards the main objectives - the objectives are pursued, the service is offered. At operational level, the action indicators for EURES service main objectives are well established, but not sufficiently analysed. At individual level, as regards the assessment and motivation of the outcome for clients, EURES service is not integrated into the measurement system and is operated relatively independently. Over time, this has brought about deficiencies in hierarchical relationships in the organisation and its values.

Based on the balanced performance card, compiled by the author, the following can be considered as essential: from the aspect of the client - satisfaction of job-seekers, employers and the Fund's personnel; satisfaction survey is carried out by the Fund once a year; from the aspect of the processes inside the organisation - access of clients to EURES service, clear procedural rules, improvement of the Fund's e-environment (EMPIS database); from the learning and development aspect - thematic internal training sessions on awareness raising of all the Fund's personnel as regards EURES service. Other essential measures include sorting out the EURES' structure, which enables improved hierarchical communication, thus leading to better staff motivation and reduced labour force volatility. All discussed performance indicators can be linked to the Fund's development program. This enhances the fulfilment of EURES objectives and the performance efficiency.

Recommendations for the managing body of the Fund as regards improving the measurement of EURES service performance are as follows: to make the quality of county level services more homogenous by introducing a training program which could raise the staff qualifications; to increase the number of services in e-environment, in order to improve the accessibility; to improve the publicity by information publications that can be used for individual clients, in training sessions for new workers and in EURES brand building activities; to improve the staff policies, notably as regards the job description, the test on the model of competencies, quality-based pay supplement and satisfaction survey, so that the service could be described by measurements, which would serve as a basis for paying the quality supplement and for getting the feedback as well as assessing the interests and needs; to improve the structure of the organisation by considering the introduction of direct line structure instead of the existing one, in order to reduce the information blockages and the staff volatility; to consider the introduction of the balanced performance card as a measurement system, in order to enhance the communication and integration between the stakeholders and on-going processes.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks.

Mina, _____ Sigrid Jamnes _____,
(*autori nimi*)

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose _____

_____ EURES teenuse tulemuslikkuse mõõtmise parendamine Eesti Töötukassa näitel _____,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ Raigo Ernits _____,
(*juhendaja nimi*)

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 20.05.2015